

**DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
PARA LA COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA. DE LA CIUDAD DE  
PALMIRA BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES**

**ANGÉLICA PERICÓN CEBALLOS**

**DIANA ALEXANDRA SILVA AMAYA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2012**

**DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
PARA LA COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA. DE LA CIUDAD DE  
PALMIRA BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES**

**ANGÉLICA PERICÓN CEBALLOS**

**DIANA ALEXANDRA SILVA AMAYA**

**TRABAJO DE GRADO  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

Modalidad de Trabajo de Grado:  
Asesoría

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2012**

## **TABLA DE CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN	Pág. 9
1. ANTECEDENTES	11
1.1 ANTECEDENTES GENERALES	11
1.1.1 Relación Organización – Sociedad	12
1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	12
1.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS EN COLOMBIA	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
3 OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. JUSTIFICACIÓN DE LA ASESORÍA	22
4.1 IMPORTANCIA ACADÉMICA	23
4.2 IMPORTANCIA DE LA ASESORÍA PARA LAS AUTORAS	24
5. MARCO DE REFERENCIA	25
5.1. MARCO TEÓRICO	25
5.1.1 Administración de la Responsabilidad Social Corporativa	25
5.1.1.1 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	25
5.1.1.2 Visión estratégica de la RSC	29
5.1.1.3 Empresa y stakeholders	32
5.1.1.3.1 Visión de la empresa en función de sus stakeholders	32
5.1.1.3.2 Atributos de los stakeholders y tipología resultante	40
5.1.1.3.3 Stakeholders como receptores de acción social	44
5.2 MARCO CONCEPTUAL	46
5.3 MARCO LEGAL	50
5.3.1 Normas ISO	50
5.3.1.1 ISO 9000	51
5.3.1.2 ISO 14000	52

5.3.1.3 ISO 26000	52
5.3.1.4 Guía Técnica Colombiana (GTC 180) de RS	54
5.3.2 Estándares Internacionales	56
5.3.2.1 AA 1000	56
5.3.2.2 SA 8000	56
5.3.2.3 OHSAS 18000	57
5.3.2.4 Global Reporting Initiative (GRI)	58
5.3.2.5 Principios Globales de Sullivan	58
5.3.3 Iniciativas Internacionales	59
5.3.3.1 Pacto Mundial De Las Naciones Unidas (GLOBAL COMPACT)	59
5.3.3.2 Libro Verde	61
5.3.3.3 Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y Política Social	61
5.3.3.4 Instituto ETHOS	62
5.3.3.5 Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE	62
5.3.3.6 Los Principios de “The Caux Round Table” (CRT).	63
5.3.3.7 Sistema de gestión ética y socialmente responsable. SGE 21:2008.	63
5.3.3.8 Sistema de gestión de la RSE. Guía RSE 165010: Ética.	64
5.3.4 Responsabilidad Social en Colombia	64
5.3.4.1 Legislación de la RSE en Colombia	64
5.3.4.2 Promotores de la RSE y Grupos de Investigación	68
5.4 MARCO CONTEXTUAL	71
5.4.1 Historia de la Comercializadora Marden Ltda.	71
5.4.2 Misión	72
5.4.3 Visión	72
5.4.4 Valores	72
5.4.5 Organigrama	73
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	75
6.1 TIPO DE ESTUDIO	75
6.2 MÉTODO DE ESTUDIO	76
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	76
6.4 MUESTRA	76
7. DISEÑO DE UN MODELO DE RSE PARA LA COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA.	77
7.1 ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA. SOBRE RSE.	77
7.1.1 Consideraciones para diseñar un Modelo de RSE en la Comercializadora Marden Ltda.	81
7.1.2 Elementos para desarrollar un modelo de RSE	82

7.1.2.1 Formalizar un compromiso con la empresa	83
7.1.2.2 Sensibilización e inducción a la empresa	83
7.1.2.3 Diagnóstico de RSE	84
7.1.2.4 Análisis e informe del diagnóstico	85
7.1.2.4.1 Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo	85
7.1.2.4.2 Comunidad	86
7.1.2.4.3 Medio Ambiente	88
7.1.2.4.4 Clientes	89
7.1.2.4.5 Recursos Humanos	92
7.1.2.4.6 Proveedores	94
7.1.2.4.7 Gobierno	95
7.1.3 Grupos de Interes de la Comercializadora Marden Ltda.	96
7.1.3.1 Dueños o Accionistas	96
7.1.3.2 Colaboradores	96
7.1.3.3 Proveedores	96
7.1.3.4 Distribuidores	97
7.1.3.5 Clientes/Consumidores	97
7.1.3.6 Comunidad aledaña	97
7.1.3.7 Gobierno	97
7.1.3.8 Medio Ambiente	97
 7.2 FORMULACIÓN DEL MODELO DE RSE PARA LA COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA.	 98
7.2.1 Componentes del Modelo y Etapas	99
7.2.1.1 Comprometerse	99
7.2.1.1.1 Establecer compromisos y principios de RSE	99
7.2.1.2 Evaluar	101
7.2.1.2.1 Priorizar metas	101
7.2.1.3 Definir	108
7.2.1.3.1 Elaborar plan de acción	108
7.2.1.3.2 Gestión de cambio	114
7.2.1.3.3 Estrategia y plan de comunicación	114
7.2.1.4 Implementar	114
7.2.1.4.1 Implementación y administración del plan de acción	115
7.2.1.5 Medir	115
7.2.1.5.1 Seguimiento y medición	115
7.2.1.5.2 Revisión por la gerencia	116
7.2.1.6 Comunicar	116
7.2.1.6.1 Elaborar reporte de sostenibilidad	116
7.2.1.6.2 Validar reporte	118

7.2.1.6.3 Ajuste y mejora del plan de acción	118
8. CONCLUSIONES	119
9. RECOMENDACIONES	122
10. BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	129

## TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. CARTA DE COMPROMISO	Pág. 130
Anexo 2. SENSIBILIZACIÓN	132
Anexo 3. DIAGNÓSTICO	139

## **TÍTULO**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
PARA LA COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA. DE LA CIUDAD DE  
PALMIRA BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES”**



## INTRODUCCIÓN

Hasta hace poco se creía que la responsabilidad de toda empresa era generar utilidades, sin embargo esta concepción no es suficientemente aceptable, ya que ésta debe tener en cuenta que sus actividades afectan positiva o negativamente la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que opera. Es así como la Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa (de ahora en adelante RSE o RSC) es una filosofía corporativa adaptada por la alta dirección de una empresa para actuar en beneficio de sus trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de su influencia.

Por lo tanto, para avanzar al desarrollo sostenible de un país, se requiere la participación y cooperación de diferentes sectores socio-económicos, tales como: empresas públicas o privadas, organizaciones sociales, consumidores, medios de comunicación, universidades, entre otros; quienes deben optar por una estrategia que actúe en pro del entorno en el que influye, comprometiéndose con la sociedad y el respeto al medio ambiente, a los derechos humanos y a la mejora de las relaciones con sus empleados. Es por ello, que “la RSE es aquella herramienta filosófica y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios, que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (stakeholders), con una visión de largo plazo”<sup>1</sup>, contribuyendo significativamente al logro de ventajas competitivas verdaderas y perdurables.

Así mismo, cabe señalar que la característica principal y diferenciadora de la RSE, no sólo es la relación empresa-entorno, sino la conciencia y comprensión real del valor y la percepción de los actores del entorno hacia la empresa, pues esa interpretación afecta en la valoración social e imagen corporativa de la organización, la cual es un componente fundamental de la posición competitiva del mercado.

Determinando así, que la RSE es el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico y sostenible de la sociedad, demostrando a través de programas, políticas y proyectos su sensibilidad social. De esta manera, se comprueba que una empresa socialmente responsable busca un triple beneficio:

---

<sup>1</sup> VÁSQUEZ DÍAZ, Edin. Visión de la Responsabilidad Social Empresarial en las Universidades: Caso Panamá. Panamá, 2008. Pág. 5. [http://conesin.bligo.com/media/users/3/185734/files/19079/INVESTIGACION\\_SOBRE\\_RSU.pdf](http://conesin.bligo.com/media/users/3/185734/files/19079/INVESTIGACION_SOBRE_RSU.pdf).

rentabilidad económica, mejora del bienestar social y preservación del medio ambiente. Pues a través de ella, se mejora la calidad de vida de los trabajadores y de la sociedad en general, haciéndola más competitiva y equitativa por medio de la participación en las soluciones de las comunidades, satisfaciendo las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes grupos de interés, contribuyendo a un desarrollo social y ambientalmente sostenible y económicamente viable (objetivo de la RSE), por medio de la creación de valor del entorno de la empresa y de sus grupos de interés para crear valor en la empresa.

En consecuencia, este proyecto tiene como objetivo realizar un diagnóstico el cual permita identificar las fortalezas y debilidades en el tema de RSE dentro de la empresa Comercializadora Marden Ltda., comprobando las actividades sociales actuales que directa o indirectamente pueden afectar los resultados de la empresa

Y finalmente, poder plantear un Modelo de RSE que se integre al plan estratégico de la empresa, de acuerdo al tamaño, capital, número de trabajadores y logro de objetivos, con el cual se busca generar un proceso fácilmente aplicable para su recurso humano y crecimiento de la organización, por medio de actos socialmente responsables, los cuales generen valor logrando una retribución sinérgica entre las partes.

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1 ANTECEDENTES GENERALES**

Definir la responsabilidad social de las empresas es una tarea difícil, ya que existen, al igual que en muchos otros conceptos, diversas perspectivas de análisis. Sin embargo, la mayoría coincide en que una de sus características principales se basa en que es una política que tiene que ver con el interés voluntario de la organización de establecer un compromiso con la sociedad.

La RSE hace referencia a una obligación ética o moral voluntariamente asumida por la empresa como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haber sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa. Es una alternativa a otras formas de control social como el mercado, las regulaciones gubernamentales, las actividades de los sindicatos y las presiones de los grupos de interés. Como forma de autocontrol, la RSE prevé ciertas restricciones en el comportamiento de las empresas, así como un enfoque generoso y absolutamente moral.

En este sentido, la RSE se presenta como parte vital de la empresa, como un compromiso establecido con la sociedad que permite que crezca y evolucione. Es un concepto que no sólo beneficia al entorno, sino que también permite que la organización pueda trabajar y producir en un ambiente donde es aceptada por la relación establecida con quienes conforman la sociedad y que además, integran la organización o empresa. “Las organizaciones son mucho más que meros instrumentos para proporcionar bienes y servicios. Crean también los ambientes en que la mayoría pasamos la vida, y en este aspecto tienen una profunda influencia en la conducta”<sup>2</sup>

Después de muchos años, hay una conciencia sobre que las empresas son más que un ente generador de bienes y servicios cuyo fin último es producir con la máxima optimización de recursos. Hay una idea compartida que abordan las organizaciones, en general, y las empresas en particular, quienes deben preocuparse no sólo de lo que ocurre al interior de ellas, sino también en el

---

<sup>2</sup> GIBSON, J; IVANCEVICH, J. y DONELLY, J. (1983) Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso. México: Nueva Editorial Interamericana.

entorno que las rodea, pues deben responder a las necesidades de la sociedad, y por ende, desarrollar políticas y actitudes que les permitan desempeñarse en perfecta armonía con ésta.

### **1.1.1 Relación Organización – Sociedad**

En su libro *Comportamiento Organizacional*, Stephen Robbins (1998) señala que “una organización es una unidad coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona con una base relativa de continuidad para lograr una meta común o una serie de metas”<sup>3</sup>.

Para la aplicación de la RSE en la sociedad se debe tener en cuenta que existen e interactúan simultáneamente diversos tipos de organizaciones, que caracterizan a cualquier sistema y cumplen con los requisitos propuestos. Como explica Robbins: “Las empresas de manufactura y servicio son organizaciones. Así también, lo son las escuelas, los hospitales, las iglesias, las unidades militares, las tiendas al menudeo, los departamentos de policía y las agencias locales, estatales y federales de gobierno”<sup>4</sup>. De esta manera, por pequeña que sea la organización, es parte de la sociedad y cumple un rol económico y social.

El entorno provee a la empresa de los insumos y recursos necesarios para su existencia. Pero a su vez, exige de ésta el mantener una relación equilibrada con cada uno de los actores sociales que conforman su entorno. Esto se conoce como Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE o RSC), y que Juan Pablo Sulbarán<sup>5</sup> entiende como las respuestas de las organizaciones ante los cambios ambientales, reflejando en sí la expectativa generalizada con respecto al comportamiento social y ético de las organizaciones empresariales.

## **1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

La mayoría de los escritos sobre RSE coinciden en que su origen se sitúa en 1920, cuando se instaura el concepto de filantropía empresarial. En este periodo es común que los grandes magnates adhieran a principios de caridad y generosidad que desarrollan con cierta frecuencia a nombre de sus compañías. Sin embargo, estas acciones son de carácter individual, propio de los dueños y no de políticas estandarizadas al interior de las empresas.

---

<sup>3</sup> ROBBINS, S. (1998) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. Pág. 25.

<sup>4</sup> Op. Cit. Robbins.

<sup>5</sup> SULBARÁN, J. (1995) El concepto de responsabilidad social de la empresa. En *Economía*, 1995. Vol.10. Pág. 225.

A esta idea de filantropía se suma luego el principio de la administración, el cual plantea la idea de que las empresas, en especial sus directivos, deberán generar riqueza y beneficios, pero también deberán convertirse en administradores de recursos sociales considerando el impacto de estas acciones.

Sin embargo, los detonantes para el surgimiento de la RSE son el término de la segunda Guerra Mundial, y la posterior lucha entre dos bloques económicos en el marco de la conocida Guerra Fría, debido al impacto de los cambios en el sistema económico, social y político mundial. El mundo estaba dividido entre dos pensamientos y situaciones que desencadenaban diferentes hechos, por un lado estaba el comunismo, liderado por URSS que resguardaba el control total de los medios de producción como una forma de reivindicar el poder del pueblo, mientras en el otro extremo, el capitalismo liderado por Estados Unidos, apostaba a la libertad de la propiedad y el ejercicio libre de este derecho, fundando las bases del actual ordenamiento económico occidental.

Con la finalización de la “Guerra Fría”, nace un nuevo orden mundial dominado por la nueva potencia, Estados Unidos, el predominio del libre mercado, el cual comenzó a hacerse evidente, y con ello la empresa inició un camino de protagonismo total, en un mercado que comenzaba a expandir sus fronteras a un plano global, fruto de la nueva estructuración del crecimiento, el comercio y las finanzas internacionales, que, sin embargo, no dejó de provocar grandes inestabilidades, afectando a la amplia gama de economías incluyendo las más desarrolladas.

Este hecho, es parte fundamental para que a finales de los años 50 y principios de los 60 en Estados Unidos se origine el término “Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa” (RSE o RSC), debido a que ciertos empresarios consideraron la necesidad de realizar obras de caridad y darlas a conocer, transformándose en un tema principal para el mundo académico y empresarial. De ahí que los '80 llegan en medio de este modelo económico, el cual lentamente comenzó a evidenciar su dificultad para satisfacer las economías más pobres y para preservar el medio ambiente y los recursos naturales.

A medida que el tiempo avanza, la década del '90 trae consigo el fenómeno conocido como globalización, que implica el cruce de tendencias, actitudes y modas de un extremo a otro del planeta. Asimismo, y como consecuencia del mundo globalizado, la empresa enfrentó un público cada vez más informado e inquisidor, dispuesto a reprochar cualquier intento de engaño o actitud reprobable.

Es así como hacia fines de los 90 se comienza a gestar en los países desarrollados un sector de consumidores que intenta imponer exigencias cada vez mayores a las firmas que los proveen de productos y servicios de diversa índole.

De esta forma, y de la mano de la globalización “se intensificó la lucha entre las empresas y los consorcios transnacionales por el control de los mercados a nivel mundial, y la generación de una reputación positiva debido a los efectos de las buenas prácticas comenzando a ser considerada como un agente de importante repercusión en la rentabilidad y supervivencia para cualquier negocio. Pronto surgió en la conciencia colectiva la idea de que las empresas debían responder a exigencias más allá de la explotación económica, asumiendo la responsabilidad de mejorar la sociedad en la que desarrollan sus actividades y acabar con las prácticas irresponsables”<sup>6</sup>

Entre tanto, las malas acciones de las empresas en el entorno eran inminentes cada día y las críticas apuntaron principalmente a compañías transnacionales acusadas de contaminación, extracción ilimitada de recursos naturales no renovables, comercialización de productos transgénicos y productos nocivos para la salud, crueldad en el trato a animales experimentales, malas condiciones laborales y explotación infantil. Como era de suponer, las exigencias internacionales a esto no se hicieron esperar y pronto las empresas se vieron presionadas no sólo por consumidores atentos a sus acciones, sino por organismos internacionales que sumieron el rol de vigilantes del actuar de las empresas a nombre de la sociedad mundial.

De tal manera, que el tema de las buenas prácticas se convirtió en un elemento clave de aprobación internacional, básica para la entrada y mantenimiento en los mercados globales. Dando como resultado que empresarios de todas partes del mundo comprendieran rápidamente que actuar responsablemente en la sociedad no era una moda más, sino que se instauraría en la concepción moderna de la empresa una nueva forma de hacer negocios.

### **1.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS EN COLOMBIA**

Para el desarrollo de los antecedentes de Colombia, se tomó en cuenta la información que otorga la tesis: “Identificación y formulación de las competencias laborales para la institución la luz del sol del club activo 20-30 de Palmira,

---

<sup>6</sup> ARROYO, G. y SUÁREZ, S. (2006) Responsabilidad Social Corporativa. Una mirada global. Santiago: Universidad Alberto Hurtado.

Colombia” de la Universidad del Valle Sede Palmira, 2010, de las estudiantes López Aguilar, Katherine y Valencia, Suly Luz:

Los hechos y acontecimientos de RSE en Colombia, son más comunes hoy en día, pero también tienen historia en nuestro país. Con el paso del tiempo se crean empresa y se desarrollan para llegar a un mejoramiento continuo de la población.

En el país, se genera conciencia y se adquiere un compromiso social con los trabajadores y la comunidad a partir de las reformas de 1936 enfocadas a generar políticas para el restablecimiento de la economía y la estabilidad luego de la crisis del 29, y de que nuestro país había abonado a la imagen mundial la masacre de las bananeras. Con ello se presenta un abandono del modelo liberal clásico y aparecen políticas para restablecer lo social, como las prestaciones sociales y las jornadas laborales que pretendían mejorar las condiciones del trabajador.

Al pasar los años, se presentan más avances de RSE en el país. Según Horacio Martínez, “durante los años sesenta se crearon las primeras fundaciones en Colombia: Codesarrollo (1960), y la fundación Corona (1963) en Medellín, y la fundación Carvajal (1962) y la fundación FES (1964) en Cali”<sup>7</sup>. Así mismo, se inicia allí el programa de maestría de Administración en la Universidad del Valle, con conferencistas de talla internacional como Peter Drucker, para quien la RSE no es exclusiva de las empresas, sino de todas las Instituciones de la Sociedad aunque el papel de la empresa en el tema es vital en su legitimación. Con esto, se crea el primer espacio donde se debate el concepto de responsabilidad social entre la academia y los empresarios.

En los '70, Fabricato y Enka, dos empresas antioqueñas, toman la iniciativa de medir su gestión social a través del primer balance social en 1977. Incolda y Fes patrocinan la realización del estudio “HACIA UN NUEVO COMPROMISO DEL EMPRESARIO EN COLOMBIA”, donde se hizo evidente la necesidad de unificar el criterio de la clase dirigente a cerca de su papel en el desarrollo del país. En 1979, Incolda dicta un seminario sobre el tema, y realiza estudios sobre la función social del empresario, donde se critica al empresario por dedicarse a buscar solamente del empresario material, cuantitativo.

En los años ochenta, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) elabora el primer modelo de Balance Social, basado en el modelo francés (1981). Las

---

<sup>7</sup> MARTÍNEZ, Horacio. El Marco Ético de la Responsabilidad Social Empresarial. Bogotá, 2005. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Pág. 31.

empresas comienzan a asumir como compromiso la labor paraestatal en términos de reemplazar al Estado prestando servicio. En esa medida, los beneficios sociales para los trabajadores generaron una dependencia de la comunidad con las empresas. Por otra parte, a finales de esta década (1979) se realiza un estudio que hizo evidente la necesidad definir el papel de la clase dirigente frente al desarrollo del país. Al estudio, se le sumaron una serie de seminarios acerca del tema.

También el Centro Colombiano de Relaciones Públicas (CECORP) realiza en Medellín un congreso donde se llama la atención sobre la necesidad de incorporar el concepto de RSE en el proceso de toma de decisiones, para alcanzar objetivos económicos en términos éticos y sociales, y efectuar inversiones sociales teniendo en cuenta el interés público. En 1986, la Cámara Junior inicia un programa de proclamación de la empresa con proyección social. Sin embargo, en esa época, algunos autores afirmaban que la RSE se usaba como estrategia de maquillaje para vender la buena imagen de la empresa.

Por lo tanto, para la década de los noventa, la constitución de 1991 introduce el principio de la propiedad, el cual garantiza a los individuos el derecho a la propiedad privada y resalta la importancia de que esta se halle al servicio de la sociedad. Durante la misma década, la ANDI organiza un comité de RSE que nace del interés de concientizar a las empresas sobre el tema y queda definido: como el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general. Este comité tiene tres objetivos: Compartir experiencias divulgando entre los empresarios acciones del Estado; documentar y conocer más sobre el tema a los empresarios; y compartir y desarrollar entre los empresarios las herramientas que existan para medir estas acciones.

En esa misma época, aparece también el Centro Colombiano de Responsabilidad Social (CCRE) que es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro que desde 1994 se ha dedicado a la divulgación, promoción, investigación y asesoría de empresas en temas relacionados con RSE y ética de las organizaciones.

A partir del año 2000, por iniciativa de CONFAMA, el ICONTEC inicia un estudio que busca la normalización en temas de Responsabilidad Social en Colombia. Para ello, en junio de 2003 estableció el Comité Técnico de Normalización 180 Responsabilidad Social, el cual, por primera vez en esta clase de comités, opera



de manera descentralizada en Medellín, Cali y Bogotá. Inicialmente, se realizó una encuesta entre universidades y empresas con el fin de crear un comité de normalización en el tema de RSE. Los comités han avanzado proponiendo una definición concertada y unos principios, como autorregulación ética, desarrollo humano sostenible, credibilidad y transparencia.

La elaboración del concepto de RSE ha venido adquiriendo cada vez más contornos definidos en el ambiente nacional. Paulatinamente se ve que es un factor muy importante en las decisiones de inversión, producción comercialización. El concepto de RSE se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad están asociados con las mejores en la calidad de vida de la gente, y en la vigencia de organizaciones comprometidas con las libertades y derechos de las personas.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las empresas no implementan programas de RSE que tengan un impacto social de largo alcance pues creen que estos programas conllevan a una gran inversión. Sin embargo, es significativo que la empresa se muestre sensible y asequible para el diseño de un modelo a fin de que todas las acciones sociales y ambientales que se desarrollen dentro y fuera de ella se consoliden dentro de una estrategia de RSE que proporcione un reconocimiento, identidad y genere un valor agregado a su servicio para lograr fortalecer de manera positiva y mejorar su imagen corporativa ante la comunidad, propiciando con sus actividades un desarrollo sostenible.

Por lo tanto, es de vital importancia implementar un modelo de RSE que permita adquirir una gestión integral e influya en el desarrollo de capacidades y habilidades con los diferentes escenarios de actuación de la empresa como son el normativo, operativo, económico, social y ambiental<sup>8</sup>, para así obtener beneficios en el aumento de la productividad y de la rentabilidad, fidelidad y apreciación de los clientes, confianza y transparencia con los proveedores, compromiso y adhesión de sus empleados, respaldo de las instancias gubernamentales, excelente imagen corporativa, afecto de la sociedad, oportunidades para grandes negocios, disminución de riesgos operacionales, incremento en la participación del mercado y finalmente mejoramiento de la cultura organizacional.

La Comercializadora Marden Ltda. es una empresa familiar, reconocida por su actividad económica de gran tradición en la ciudad de Palmira. Se caracteriza por la innovación de productos Marden, su trabajo continuo en la distribución a nivel nacional, a través de estrategias que lleven al desarrollo y expansión de la empresa, favoreciendo siempre la comunidad Palmirana, siendo su prioridad contribuir a la educación de la población y a la productividad de los clientes empresariales.

De allí, que la empresa tiene en cuenta que su estrategia y la RSE no deben ser contrarias, sino que deben ir por el mismo camino y avanzar de forma progresiva, por lo que implementar un modelo de RSE no es algo que genere pérdidas, por el

---

<sup>8</sup> VERGARA, María Paula y VICARÍA, Laura. Ser o Aparentar la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial. Pág. 45. Bogotá, 2009. [http://conesin.bligoo.com/media/users/3/185734/files/19079/INVESTIGACION\\_SOBRE\\_RSU.pdf](http://conesin.bligoo.com/media/users/3/185734/files/19079/INVESTIGACION_SOBRE_RSU.pdf)

contrario es una oportunidad como ventaja competitiva en el mercado e impulsa el desarrollo económico justo y social de la empresa si se enfoca de una manera adecuada. Es así que al incorporarlo, se debe comprender que se requiere voluntad para reconocer que los procesos de toma de decisiones afectan positiva o negativamente a los grupos de interés y la empresa debe hacerse cargo de ello, llegando a unos acuerdos de mutuo beneficio.

Ante esto, el interés de la empresa Comercializadora Marden Ltda. es el de formalizar un modelo de RSE con base en estándares internacionales, para impulsar la marca “Marden”, identificar y disminuir riesgos y generar una mayor ventaja competitiva. El modelo tendrá una relación con el plan estratégico de la empresa para que genere programas y acciones que conlleven a impulsar prácticas sociales y ambientales que satisfagan las necesidades de las partes interesadas de la compañía. Es importante resaltar que la empresa tiene como objetivo satisfacer las necesidades prioritarias de los grupos de interés, contribuyendo a su desarrollo y destacando la sustentabilidad, por ello están dispuestos a desarrollar ésta visión de negocio socialmente responsable, trabajando eficaz y eficientemente, a fin de responder a las necesidades de su recurso humano como de la sociedad, integrando así la RSE a su gestión empresarial para que perdure en el corto, mediano y largo plazo.

## **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Teniendo en cuenta la información descrita anteriormente se suscita el siguiente enunciado:

**¿CUÁL ES EL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES QUE MEJOR SE AJUSTA A LA COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA.?**

## **2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Por qué se debe integrar un modelo de RSE a la empresa Comercializadora Marden Ltda.?
- ¿Cuáles son las herramientas más eficientes en recolección de datos que permita la adecuada obtención de información para el tema de RSE en toda la organización?
- ¿Cuál es el modelo de RSE más adecuado que se puede implementar y permita obtener múltiples beneficios para la Comercializadora Marden Ltda.?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial para la COMERCIALIZADORA MARDEN Ltda. de la ciudad de Palmira basado en estándares internacionales.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Sensibilizar a la empresa Comercializadora Marden Ltda. sobre el tema de RSE y su importancia en la organización.
- Realizar un diagnóstico del tema de RSE en toda la organización.
- Evaluar el modelo que mejor se ajuste a la Comercializadora Marden Ltda.
- Estructurar el modelo de RSE para la Comercializadora Marden Ltda.

#### 4. JUSTIFICACIÓN DE LA ASESORÍA

En la actualidad, las empresas deben reconocer los beneficios de incorporar prácticas y políticas socialmente responsables, debido a que afectan de manera positiva el desempeño financiero, los costos operativos, la imagen de marca y la reputación de las empresas. Por tal motivo, existe una presión sobre las empresas para que incorporen los conceptos de RSE a fin de competir eficientemente y de garantizar acceso a los mercados internacionales, donde tanto consumidores como el gobierno exigen más este tipo de prácticas.

Es por eso que se afirma que la RSE es un elemento de valor e inversión, que está integrado al plan estratégico de la empresa, considerando las expectativas de los grupos de interés, los impactos económicos, sociales y ambientales resultado de las actividades de la empresa. Por lo que debe diseñar una serie de políticas, programas y estrategias que le permitan adaptarse a la globalización a través de cambios pertinentes, respondiendo a las expectativas y necesidades de los grupos de interés, a fin de ganar un mayor prestigio, aumentar la confianza con clientes y proveedores, motivando a los empleados para que sean más leales, además de la comprensión y apoyo de la comunidad para de tal manera mejorar la productividad de la empresa.

Por otro lado, es fundamental tener en cuenta que hay una gran difusión de la RSE en países europeos y América del Norte, donde ésta se percibe para las empresas norteamericanas como una necesidad del mercado capitalista que permite diferenciar las empresas que aplican medidas que buscan el beneficio de la sociedad a las que su fin es aumentar las ventas de sus productos. Mientras que para las europeas, la RSE nace como una necesidad del gobierno para realizar actividades dentro de las empresas que benefician a la sociedad en su conjunto.<sup>9</sup>

De este modo, se comprueba que la aplicación de los conceptos de la RSE a nivel mundial es algo que se pondrá de moda gracias a la globalización, surgiendo la necesidad de comenzar a diseñar un modelo que contemple una política pública basada en la RSE e integre la realidad del país, para lo cual es imprescindible fomentar un lenguaje común y contribuir al único objetivo que contenga todos los

---

<sup>9</sup> GALLO, German Pablo. La Responsabilidad Social Empresarial: Hacia un modelo de gestión sostenible y responsable. Pág. 4. Córdoba, 2008. [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_as\\_fomenta\\_contribuir.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_fomenta_contribuir.pdf)

aspectos de la RSE de manera coordinada y responsable para hacer de ella un instrumento de desarrollo sostenible a largo plazo.

Por consiguiente, Comercializadora Marden Ltda. debido a presiones externas e internas ha presentado la inquietud de desarrollar un modelo de RSE que le permita gestionar a nivel externo e interno, para ser catalogada como socialmente responsable por los grupos de interés. De manera que, esta asesoría tiene como propósito el diseño de un modelo de RSE que se integre fácilmente al plan estratégico de la empresa, con base al tamaño, capital, número de trabajadores y teniendo siempre presente las expectativas de los grupos de interés, para encontrar oportunidades de desarrollo sostenible en el ámbito social, económico y ambiental que involucre aspectos de innovación, mayores ventajas competitivas y así disminuir los impactos negativos que la empresa genera sobre la sociedad.

#### **4.1 IMPORTANCIA ACADÉMICA**

Un nuevo concepto administrativo ha entrado a formar parte del lenguaje empresarial: la Responsabilidad Social Empresarial/Corporativa, no es un término nuevo para el mundo de los negocios, pero es diferente la forma como se presenta en esta época, ya que es una oportunidad para que las organizaciones no sólo aumenten sus beneficios mostrando al mundo su impacto social, sino que tomen conciencia de su papel en la contribución a la protección de medio ambiente y al control o la prevención de su deterioro.

Es así como la forma en que las empresas abordan sus responsabilidades y sus relaciones con sus stakeholders varían en función de diferencias sectoriales y culturales. De ahí que las empresas tienden a adoptar una declaración de principios, un código de conducta o un manifiesto dónde señalan sus objetivos y valores fundamentales, así como sus responsabilidades hacia sus stakeholders. Lo cual se traduce en “programas internos” de formación continua, donde la Responsabilidad Social va formando parte de la planificación estratégica de las organizaciones y de sus operaciones cotidianas, los directivos y los trabajadores deben adoptar sus decisiones empresariales basándose en criterios que se añaden a los que aprendían tradicionalmente a tener en cuenta.

Por ello, es importante conocer las entidades que están trabajando en Colombia en el desarrollo de este tema, y poder colaborar con las organizaciones que no lo están haciendo y que deseen ser socialmente responsables. La idea es ayudarles en la implementación de los criterios de la RSE de una manera más fácil, a través

de la generación de un modelo que permita esta implementación en aquellas organizaciones que cumplen con los parámetros de los sistemas de gestión y con principios para ser socialmente responsables.

#### **4.2 IMPORTANCIA DE LA ASESORÍA PARA LAS AUTORAS**

Esta asesoría se realiza por el interés de las autoras en demostrar la sinergia que existe entre la integración de la planeación estratégica y la Responsabilidad Social Empresarial, en una organización como la Comercializadora Marden Ltda. Se pretende demostrar con ello que la responsabilidad social de una organización se puede mostrar “desde dentro”, es decir, no se necesita proyectar programas o actividades diferentes al quehacer de la organización para demostrar que es una empresa socialmente responsable, y que cumple con una gestión sostenible integral. Independientemente del programa o del proyecto que la organización tenga para mostrar su RSE ante la sociedad y sus stakeholders, ella debe mostrar que en su interior su gestión es totalmente responsable, que el manejo o gestión de sus procesos cuenta con componentes de calidad, de control ambiental y de salud ocupacional, para el beneficio colectivo. De tal manera que muestre respeto por los intereses de sus trabajadores, sus clientes y proveedores, sus accionistas e inversionistas, la comunidad y los entes gubernamentales con los que se relaciona.



## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1 MARCO TEÓRICO**

#### **5.1.1 Administración de la Responsabilidad Social Corporativa**

##### **5.1.1.1 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)<sup>10</sup>**

Atendiendo a las definiciones dadas en el Diccionario de la Lengua Española publicado por la Real Academia, el término “responsabilidad” podría describirse de la siguiente manera: “carga u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado”. De acuerdo con esta definición, la responsabilidad de la empresa será mayor o menor en función del número de asuntos que se entienda que guardan relación con la empresa y de su naturaleza o contenido. Así, cabe preguntarse: ¿cuáles son los asuntos que debe abordar eficazmente la empresa porque un yerro en los mismos le generaría una carga u obligación moral? En definitiva, ¿qué papel debe jugar la empresa? Según Carroll (1991)<sup>11</sup> es posible distinguir cuatro componentes de la responsabilidad de la empresa:

1. Responsabilidad económica: Las organizaciones empresariales se crearon con la finalidad de proporcionar unos bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores a cambio de un precio justo, por lo que su naturaleza económica es evidente y el objetivo de maximizar el beneficio derivado de sus actividades el primero en ser reconocido.
2. Responsabilidad legal: Se espera que las empresas actúen de acuerdo con las leyes y normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad de la que forman parte.
3. Responsabilidad ética: Recoge las expectativas que los accionistas, trabajadores, clientes y sociedad en general tiene respeto al comportamiento de la empresa según su consideración de lo que es justo y según sus principios morales.

---

<sup>10</sup> FERNÁNDEZ Gago, Roberto. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Capítulo 1. Universidad de León. España, 2005.

<sup>11</sup> Op. Cit. Fernández.

4. Responsabilidad filantrópica: La sociedad en su conjunto desea que las empresas actúen como buenos ciudadanos y comprometan parte de sus recursos en mejorar la situación de bienestar de todos. Dicho deseo no implica estrictamente obligación para las empresas y en el caso de no actuar en este sentido su conducta no tendría que ser necesariamente tachada de falta de ética.

Estos componentes de la responsabilidad de la empresa se pueden representar con una figura en forma de pirámide (Figura 1.1). Tradicionalmente, la responsabilidad económica ha sido la predominante en la concepción empresarial, lo que justifica su posición en la base de la pirámide, añadiéndose las responsabilidades legal, ética y filantrópica en fases sucesivas. Adicionalmente, entre estos componentes existirán conflictos, destacando los establecidos entre las responsabilidades económicas y el resto. Un estricto cumplimiento de la legalidad y de los compromisos sociales y, sobre todo, una conducta empresarial de naturaleza filantrópica, conllevarán una serie de desembolsos e inversiones cuya rentabilidad económica en ocasiones puede ser difícil de justificar.



Fuente: Carroll (1991)

**Figura 1.1 Pirámide de la Responsabilidad social de la empresa.**

Aunque estos cuatro componentes (económico, legal, ético y filantrópico) sean en ocasiones incluidos dentro del término de RSC, lo cierto es que este concepto precisa de ciertas matizaciones.

Una de las definiciones clásicas de responsabilidad social de la empresa es la proporcionada por Davis (1960:70)<sup>12</sup>, quien hace referencia a las “decisiones y acciones tomadas por razones que, al menos parcialmente, se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa”

De esta forma, se plantea que la empresa pueda tener intereses, motivaciones y competencia sobre asuntos sociales, que no se corresponden estrictamente con la simple actividad productiva y comercial entendida como generadora de beneficios. En realidad, este reconocimiento de la interacción entre empresa y sociedad ha existido desde comienzos del siglo XX e incluso pueden encontrarse ejemplos de pura filantropía empresarial del siglo XIX. A mediados de la década de 1920, representantes y directivos de empresas ya comenzaron a hablar de la necesidad de atender los intereses de otros agentes distintos de los accionistas. Estas ideas sufrieron altibajos durante la década de la depresión de 1930 y fueron subordinadas ante otras necesidades más urgentes en la Segunda Guerra Mundial (Heald, 1970)<sup>13</sup>. Sin embargo, en los años 50 resurgieron con fuerza (Bowen, 1953)<sup>14</sup>, experimentando un desarrollo ininterrumpido hasta nuestros días.

La idea principal de la RSC consiste en que las empresas tienen obligación de trabajar para conseguir una mejora del bienestar social. Esta obligación puede ser reconocida y asumida voluntariamente por la empresa o puede ser impuesta coercitivamente por parte de las autoridades públicas, fundamentalmente a través de su capacidad y autoridad legislativas (Frederick, 1994)<sup>15</sup>. De acuerdo con este planteamiento, el cumplimiento de la legislación vigente podría considerarse como un acto de responsabilidad social. Sin embargo, muchas veces este componente de la responsabilidad de la empresa, al igual que sucediera con el económico, suele considerarse al margen de la responsabilidad social.

En definitiva, el concepto de RSC predominante en la actualidad hace referencia a la asunción de la obligación de llevar el comportamiento corporativo a un nivel

---

<sup>12</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>13</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>14</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>15</sup> Op. Cit. Fernández.

superior en el que sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes y no sólo con los criterios económicos y legales (Sethi, 1979; Boatright, 2003)<sup>16</sup>.

A pesar de lo dicho, también es cierto que en su momento no todos aceptaron una visión tan amplia de la responsabilidad de la empresa. En este sentido, podríamos remontarnos en el tiempo hasta Adam Smith (1776)<sup>17</sup>, quien proclamó explícitamente que la búsqueda del interés individual por parte de todos los agentes que intervienen en el sistema económico contribuye al interés público gracias a la acción de la denominada “mano invisible” del mercado. La filosofía del *laissez faire* o no intervención en los mercados fue la predominante en el siglo XIX, entendiendo que la búsqueda y aprovechamiento de las oportunidades personales en un mercado de libre funcionamiento tenía como consecuencia el progreso de la comunidad y el bienestar social. Ya en el siglo pasado, Levitt (1958)<sup>18</sup> criticó la nueva corriente de responsabilidad social manifestando que el bienestar social es responsabilidad de los gobiernos, pero no de las empresas. No obstante, sería Milton Friedman, Nobel en Economía y miembro de la conocida como Escuela de Economía de Chicago, quien negara de forma rotunda la necesidad de que las empresas asumieran obligaciones o responsabilidades más allá de la simple generación de beneficio. No cabe duda de que esta postura adolece de una importante carga ideológica. Así, Friedman (1962:133)<sup>19</sup> argumentó que “pocas tendencias podían socavar tan profundamente los cimientos de nuestra sociedad como la asunción por parte de los representantes de las empresas de una responsabilidad social que no fuese la de hacer tanto dinero como fuese posible para los accionistas”. Por lo tanto, los directivos son considerados como agentes fiduciarios encargados de gestionar unos recursos a favor de los propietarios y a la hora de actuar su conducta debe ser acorde con las reglas de juego, es decir, dentro de una competencia abierta y libre sin engaño ni estafa (Friedman, 1970)<sup>20</sup>

Con el paso del tiempo, se ha ido generalizando el reconocimiento de que la actividad empresarial tiene un impacto no sólo económico sino también de tipo social y medioambiental en su entorno, ante el que debe asumir su

---

<sup>16</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>17</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>18</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>19</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>20</sup> Op. Cit. Fernández.

responsabilidad. De acuerdo con Porter y Kramer (2003)<sup>21</sup>, la postura mantenida por Friedman de no intervención en los asuntos sociales es insostenible al apoyarse en dos supuestos implícitos que pueden ser falsos. El primero de ellos consiste en considerar que los objetivos sociales y económicos son de diferentes y opuestos, de tal forma que si una empresa realiza inversiones de naturaleza social estará yendo en contra de sus resultados económicos. Sin embargo, esto no ha de ser necesariamente así y las acciones sociales pueden ayudar a mejorar el contexto en el que se mueve la empresa e, indirectamente, incrementar sus beneficios y reforzar su posición competitiva. El segundo supuesto subyacente en el planteamiento de Friedman consiste en considerar que cuando las empresas afrontan objetivos sociales no van a ofrecer una ayuda significativamente superior a la que podría proceder de otros donantes. De nuevo este supuesto es rebatible si se considera que hoy en día hay empresas, sobre todo grandes multinacionales, que disponen de unos recursos y capacidades que habitualmente superan a los que puedan tener los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales y, por supuesto, los donantes particulares. Por lo tanto, la contribución de los agentes empresariales a la solución de los problemas sociales no debe ser infravalorada.

#### **5.1.1.2 Visión estratégica de la RSC**

El objetivo fundamental de la empresa se puede expresar como la consecución de una rentabilidad superior al coste de oportunidad del capital invertido y a ello contribuirán los dos niveles básicos de estrategia: estrategia corporativa y estrategia de negocio (Grant, 2002)<sup>22</sup>.

En primer lugar, el hecho de estar en un determinado sector y mercado con unas condiciones más o menos favorables condicionará la rentabilidad de la empresa. La estrategia corporativa será precisamente la encargada de decidir en qué negocio o negocios va a estar embarcada la compañía, es decir, dónde va a competir, cuál va a ser su ámbito de actuación. Formarán parte de esta estrategia decisiones tales como la ampliación de la cartera de productos (diversificación) o su reducción, la asunción de actividades anteriormente realizadas por un suministrador externo (integración vertical hacia atrás) o por un cliente (integración vertical hacia adelante), la delegación en otros agentes de parte de las actividades anteriormente realizadas dentro de la empresa (*outsourcing*, subcontratación), la expansión hacia nuevos mercados, internacionales o no, mediante fórmulas como

---

<sup>21</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>22</sup> Op. Cit. Fernández.

las empresas conjuntas o *joint ventures*, franquicias, absorciones o fusiones, entre otras.

Por otro lado, una vez definido el ámbito de acción de la compañía en el que va a competir, habrá que decidir de qué manera se va a competir, en decir, en qué se va a basar la empresa para alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. Este segundo nivel de decisión hace mención a la estrategia de negocio o estrategia competitiva. La posición competitiva de una compañía va a depender fundamentalmente de dos dimensiones clave: el grado de diferenciación con relación al resto de empresas que cubren la misma necesidad en el mismo mercado y el grado de eficiencia relativa o nivel relativo de costes. La consecución o no de estas dos ventajas competitivas básicas (Porter, 1982)<sup>23</sup> estará en función de la adecuada utilización de los recursos disponibles en los distintos departamentos y áreas funcionales de la organización (producción, comercialización, finanzas, recursos humanos e I + D).

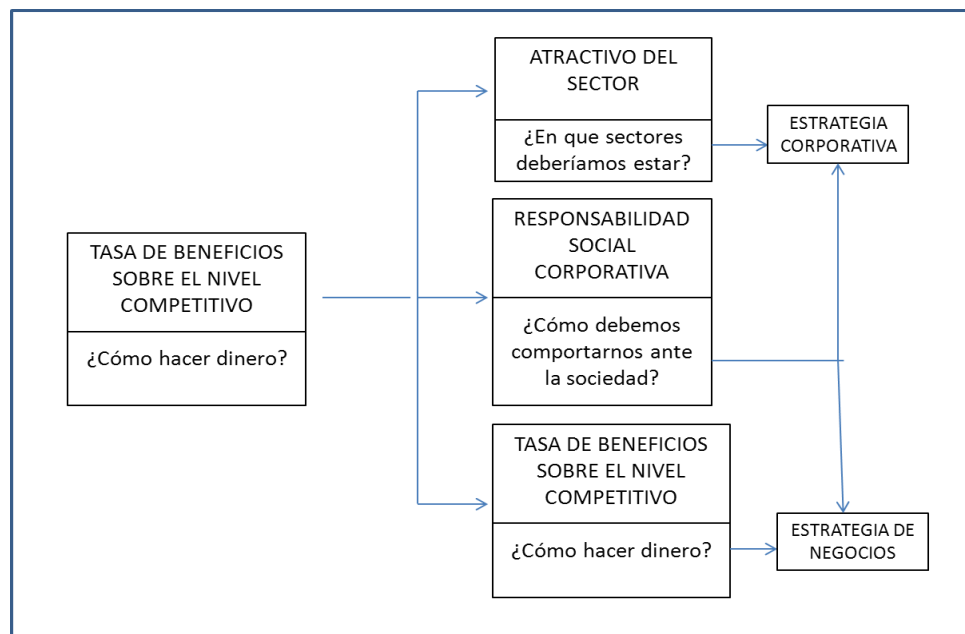
La RSC constituye un elemento condicional, y también podría decirse que integrante, de la estrategia empresarial, tanto a nivel corporativo como de negocio (Figura 1.2). De hecho, la asunción de responsabilidad social por parte de la empresa en la gran mayoría de casos tiene más que ver con la consecución de sus objetivos estratégicos que con el altruismo o cuestiones morales (Guerras Martín y López-Hermoso Agius, 2003)<sup>24</sup>.

Siempre con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa, la RSC deberá tenerse en cuenta a la hora de decidir los negocios por los que va a optar la compañía. Así, habrá actividades que desde el punto de vista de la responsabilidad social serán rechazables y, por lo tanto, no deberán formar parte de la cartera de negocios de la compañía. Por el contrario, puede suceder que se encuentren actividades que iniciadas con un propósito de beneficio social también sean de interés económico. Adicionalmente, determinadas políticas de compromiso social pueden ayudar a mejorar el contexto competitivo de algunos de los negocios, haciéndolos más atractivos. Cualquiera de estas tres posibilidades son condicionantes claros de la estrategia corporativa de la empresa según ha sido definida anteriormente.

---

<sup>23</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>24</sup> Op. Cit. Fernández.



**Figura 1.2: Estrategia empresarial y RSE.**

En el nivel de la estrategia de negocio o estrategia competitiva, la RSC también puede tener su influencia. Es posible que acciones socialmente responsables como, por ejemplo, el uso de energías renovables y el reciclado o políticas solidarias, integradoras y repuestos con los empleados, se traduzcan en una reducción de costes y aumento de la eficiencia. No obstante, las ventajas a nivel corporativo derivadas del mayor compromiso social de la empresa suelen corresponderse más con la diferenciación que con el liderazgo en costes. Las empresas y sus productos disfrutarán de un especial reconocimiento por parte de los consumidores, creándose un diferencial en su percepción respecto a los competidores que podrá traducirse en mayores ventas y fidelidad, así como precios y márgenes superiores.

Cuando se trata de aquellas acciones que pueden considerarse buenas tanto para la sociedad como para la propia empresa y que han sido pensadas y ejecutadas con el propósito de alcanzar unos determinados objetivos estratégicos puede hablarse de una especie de “filantropía estratégica” (Carroll, 2001)<sup>25</sup>.

La idea principal reside en admitir que mientras comportarse de una forma socialmente responsable a menudo conlleva sacrificios a corto plazo, también con

<sup>25</sup> Op. Cit. Fernández.

frecuencia origina ganancias en el largo plazo (Lantos, 2001)<sup>26</sup>. Esta visión de la RSC puede considerarse compatible con el punto de vista neoclásico mantenido por Friedman puesto que al final el objetivo a alcanzar se traduce, aunque sea indirectamente, en un beneficio económico (Boatright, 2003)<sup>27</sup>. Para algunos, podría defenderse que este enfoque es demasiado interesado y que los compromisos sociales por encima de lo establecido en la costumbre y ley no debieran en ningún caso verse manchados por intereses económicos. Sin embargo, pensando así las empresas están renunciando a grandes oportunidades de crear un mayor valor para la sociedad y para sí mismas (Porter y Kramer, 2003). Además, tal vez esta conciencia de que se está actuando en interés de los demás pero también en el suyo propio sea lo necesario para conseguir un compromiso más decidido y generalizado que ayude realmente resolver parte de los graves problemas a los que se enfrenta la humanidad.

### **5.1.1.3 Empresa y stakeholders**

En este apartado se presenta una perspectiva de la empresa en la que sus grupos de interés o stakeholders adquieren el protagonismo, se muestra una clasificación de dichos stakeholders y finalmente, se reflexiona sobre su utilidad en la gestión de la RSC.

#### **5.1.1.3.1 Visión de la empresa en función de sus stakeholders**

Sin lugar a dudas, la obra principal que más ha contribuido al desarrollo de la teoría de los stakeholders se debe a R. Edward Freeman (1984)<sup>28</sup> y lleva el título de *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Freeman rastrea el tratamiento que los stakeholders han recibido en la literatura empresarial y para ello se remonta al origen de la propia palabra, el cual se corresponde con la definición dada por el Stanford Research Institute (SRI) en 1963 y que considera a los stakeholders como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (cita recogida en Freeman 1948:31)<sup>29</sup>. Por lo tanto, ya se tenía presente la necesidad de que los ejecutivos de la empresa conocieran y comprendieran las necesidades y preocupaciones de los stakeholders, pues en caso contrario no podrían contar con el apoyo necesario para alcanzar los objetivos corporativos e incluso mantener la supervivencia.

---

<sup>26</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>27</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>28</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>29</sup> Op. Cit. Fernández.



Desde entonces, los intentos por tratar de proporcionar una definición que caracterizase definitivamente la naturaleza de los stakeholders han sido numerosos, si bien es cierto que no se aprecian diferencias sustanciales entre la mayoría de las definiciones propuestas (Tabla 1.1). De todas estas definiciones, la más utilizada es la del propio Freeman (1984:25)<sup>30</sup>, que considera como stakeholder a “cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo”.

La idea recogida en estas definiciones estaba presente con anterioridad en la literatura, si bien sin hacer una mención expresa al término stakeholder. Preston y Sapienza (1990)<sup>31</sup> señalan que la esencia del concepto de stakeholder se encontraba incluso en los escritos y discursos de analistas y ejecutivos décadas antes del informe del SRI. Así, Dodd (1932)<sup>32</sup> recogió las opiniones de altos ejecutivos de importantes compañías como General Electric, quienes identificaban cuatro grupos principales de stakeholders aunque no los denominaran así: accionistas, empleados, consumidores y público en general. Posteriormente, Johnson (1947)<sup>33</sup> concedió a los directivos la categoría de stakeholder junto con los clientes, empleados y accionistas. Por su parte, en el trabajo de campo de Dill en 1958 que fue recogido por Thompson (1967)<sup>34</sup> se detectaron dentro del entorno cuatro sectores relevantes para el establecimiento de objetivos y su consecución por parte de la empresa: consumidores, proveedores, competidores y grupos organizados, que incluían los órganos gubernativos, los sindicatos y las asociaciones interempresariales.

Freeman (1984)<sup>35</sup> describe la evolución experimentada por el entorno empresarial y la necesidad de modificar la concepción de la empresa para poder adaptarse a esta nueva situación, a lo cual contribuye claramente el concepto de stakeholder y la teoría desarrollada a su alrededor. Esta evolución se presenta a través de tres visiones distintas de la empresa: visión neoclásica, visión directiva y visión de la empresa basada en sus stakeholders.

---

<sup>30</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>31</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>32</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>33</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>34</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>35</sup> Op. Cit. Fernández.

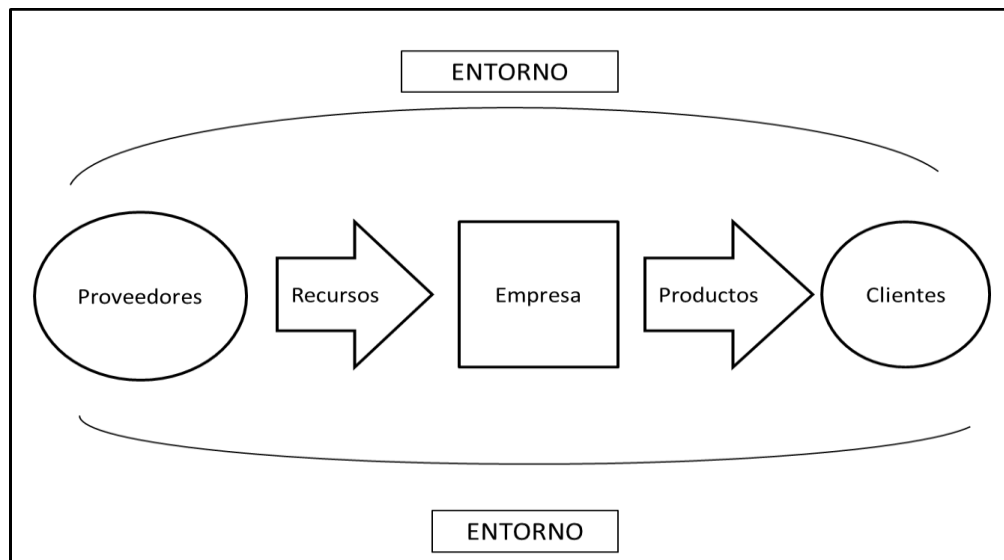
**Tabla 1.2. Quién es un stakeholder**

<b>FUENTE</b>	<b>Stake en la organización</b>
Stanford Research Institute (1963)	“Aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (citado en Freeman 1984:31).
Rhenman (1964)	“Aquellos que dependen de la empresa para lograr sus objetivos personales y de los que depende la empresa para seguir existiendo” (citado en Nasi. 1995:122).
Ahlstedt y Jahnukainen (1971)	“Participan en una empresa guiados por sus propios intereses y objetivos, dependiendo de ella, cuyo bien a su vez depende de aquéllos” (citado en Nasi, 1995:222).
Freeman y Reed (1983:91)	Concepción amplia: “Pueden afectar el logro de los objetivos de una organización o son afectados por el logro de tales objetivos». Concepción restringida: “Aquellos sobre los que depende la organización para su continua supervivencia”.
Freeman (1984:146)	“Pueden afectar el logro de los objetivos de una organización o son afectados por el logro de tales objetivos”.
Freeman y Gilbert (1987:397)	“Pueden afectar o son afectado por un negocio”.
Cornell y Shapiro (1987:5)	“Demandantes” que tienen “contratos”.
Evan y Freeman (1988: 100)	“Son beneficiados o perjudicados y sus derechos son violados o respetados por las acciones de la empresa”.
Bowie (1988:112)	“Un miembro de un grupo sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”.
Alkhafaji (1989:36)	“Grupos hacia los que la empresa es responsable”.
Carroll (1989:57)	“Afirmar tener uno o más de estos tipos de interés”-“desde un derecho (legal o moral) hasta la propiedad o título legal sobre los activos de la compañía”.
Freeman y Evan (1990)	Partes contratantes
Thompson et al.(1991:209)	En “relación con una organización”.
Savage et al. (1991 :61)	“Tienen un interés en las acciones de una organización y la habilidad de influir en ella”.

Hill y Jones (1992:133)	“Componentes que tienen una demanda legítima sobre la empresa establecida a través de la existencia de una relación de intercambio” quienes suministran a “la empresa con los recursos críticos y a cambio esperan que sus intereses sean satisfechos”.
Brenner (1993:205)	“Individuos, grupos o entidades que tienen alguna relación legítima y no trivial con una organización. Esta relación se establece a partir de transacciones de intercambio, el impacto que provocan ciertas acciones y la existencia de responsabilidades morales”.
Freeman (1994:415)	Participantes en “el proceso humano de creación conjunta de valor”.
Wicks et al. (1994:443)	“Interactúan con la empresa, le da significado y definición”.
Langtry (1994:433)	“Grupos o individuos cuyo nivel de bienestar será responsabilidad de forma significativa de las acciones pasadas o futuras de la empresa o bien tienen algún tipo de interés moral o legal e independiente identificable que las acciones de la empresa pueden respetar o contradecir”.
Starik (1994:90)	“Pueden hacer y hacen que sus demandas actuales sean conocidas” – “están o pueden estar influidos por alguna organización o potencialmente pueden influir en ella, siendo esta influencia conocida o no”.
Clarkson (1994:5)	Stakeholders voluntarios: “Soportan algún tipo de riesgo como resultado de haber invertido alguna forma de capital, humano o financiero, algo de valor, en una empresa”. Stakeholders involuntarios: “Se encuentran en una situación de riesgo como resultado de las actividades de una empresa».
Clarkson (1994:106)	“Tienen o reclaman, propiedad, derechos, o intereses en una empresa y sus actividades”.
Nasi (1995:19)	“Interactúa con la empresa y así hace posible su funcionamiento”.
Brenner (1995:76)	“Impactan o podrían impactar o ser impactados por la empresa u organización».
Donaldson y Preston (1995:85)	“Personas o grupos con intereses legítimos en aspectos de procedimiento o sustanciales de la actividad de la empresa”.

### *Visión neoclásica de la empresa*

La Economía neoclásica ha representado a las organizaciones empresariales y su actividad de una forma bastante sencilla. Dentro del enfoque microeconómico neoclásico se desarrolla la conocida como teoría de la que estudia a la empresa como institución económica inmersa en un mercado de características claramente definidas. La empresa es observada como un mecanismo situado entre los mercados de factores y los mercados de productos, siendo su función la de transformar unos inputs en outputs y el objetivo empresarial la maximización del beneficio, lo que se correspondería con una “visión productiva de la empresa” según Freeman (1984)<sup>36</sup> (Figura 1.3)



Fuente: Freeman (1984:5)

**Figura 1.3: Visión productiva de la empresa.**

De acuerdo con este modelo de empresa, se asume como objetivo del agente empresario la maximización del beneficio, por entender que existe por parte de aquél la capacidad de apropiación de las ganancias que su gestión haya generado. En esas condiciones, un beneficio máximo para la empresa también maximizaría la función de utilidad del gestor empresario. Esta suposición es ciertamente restrictiva, sobre todo si tenemos en cuenta la frecuencia con que en la actualidad se realiza en las empresas la división y consiguiente especialización de las funciones de propiedad y control.

---

<sup>36</sup> Op. Cit. Fernández.

Por otro lado, se supone una restricción tecnológica que se manifiesta en una función de producción que limita la cantidad de output o producto final que se puede conseguir para determinados inputs o factores utilizados.

Existen variados modelos que se adaptan a las diferentes estructuras del mercado de productos y recursos en que actúa la empresa. En este sentido, el mercado de competencia perfecta se manifiesta como el paradigma de mercado eficiente (Cohen y Cyert, 1973)<sup>37</sup>. En un mercado de estas características, el precio vendrá determinado por el libre juego de la oferta y la demanda. El papel que juega la variable precio en el sistema es fundamental porque recoge en un solo parámetro toda la información existente sobre preferencias y costes de un bien o servicio. Una vez determinado el precio y conocida la función de producción, las decisiones sobre la oferta de bienes que va a realizar la empresa y su consecuente demanda de recursos productivos serán el resultado de la aplicación racional de un modelo que presenta como objetivo la maximización del beneficio. Así, un recurso se utilizará por la empresa hasta que el valor de la contribución de la última unidad del recurso iguale a su precio de obtención.

El modelo propuesto por la Economía neoclásica de empresa como caja negra, con una conducta pasiva que se limita a adaptarse a las condiciones del mercado, resulta insuficiente para conceptuar con claridad la organización empresarial. Actualmente, se reconoce la complejidad presente en las organizaciones empresariales y los supuestos que se venían manteniendo desde el punto de vista neoclásico han de ser sustituidos por otros más acordes con la realidad.

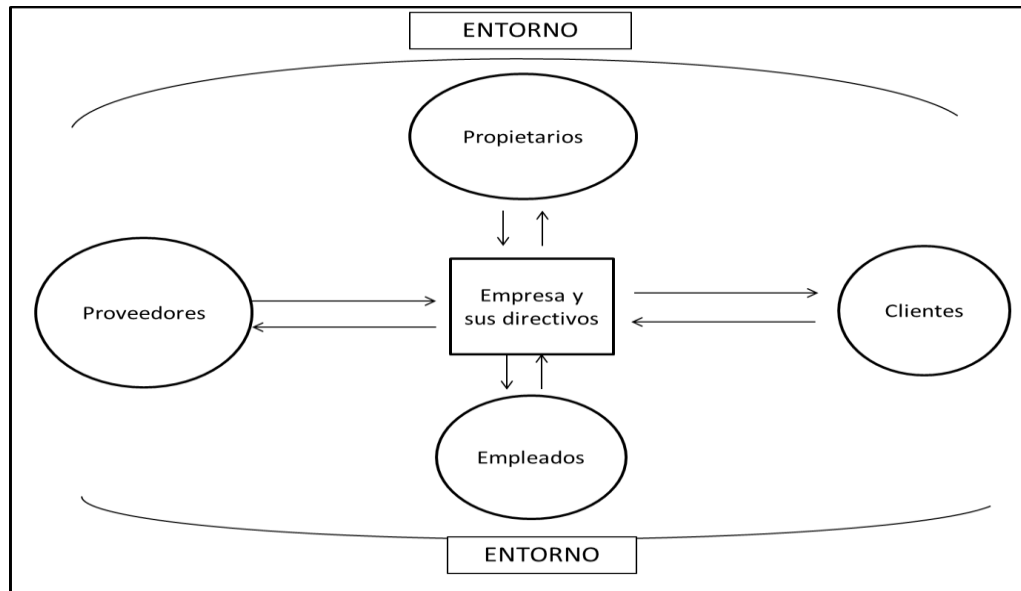
#### *Visión directiva de la empresa*

Un cúmulo de factores provocaron que la situación a la que se enfrentaban las empresas cambiara sustancialmente como es el caso del crecimiento de su tamaño, el desarrollo de nuevos procesos productivos y la tendencia a la especialización o la disponibilidad de fuentes de energía más poderosas. Todo esto contribuyó a aumentar la necesidad de capital para abordar una actividad empresarial de forma eficiente y competitiva, lo que condujo a la dispersión de la propiedad de las compañías y a la consiguiente separación entre la propiedad y el control.

---

<sup>37</sup> Op. Cit. Fernández.

Los directivos no sólo se relacionarán con los mercados de suministro y de venta, sino que deberán ser capaces de gestionar también adecuadamente las relaciones establecidas con los propietarios y con los trabajadores. Freeman (1984)<sup>38</sup> denomina “visión directiva de la empresa” a aquella en la que los directivos han de satisfacer simultáneamente los intereses de propietarios, trabajadores, proveedores y clientes (Figura 1.4).



Fuente: Freeman (1984:5)

**FIGURA 1.4: Visión directiva de la empresa**

#### *Visión de la empresa en función de sus stakeholders*

Partiendo de la anterior concepción de la empresa, Freeman (1984)<sup>39</sup> incorpora los cambios que en el modelo provoca la cada vez mayor turbulencia a la que se habían visto enfrentados los directivos en el ejercicio de sus funciones. Estos cambios pueden proceder de una doble vertiente: interna y externa.

Los cambios internos hacen mención a las transformaciones que tienen lugar en los grupos ya identificados, como pueden ser la existencia de otros objetivos por parte de los propietarios además de la rentabilidad de su inversión, las nuevas formas de gestión de recursos humanos y su múltiple consideración como accionistas y clientes o la globalización de los mercados, tanto de suministro como de venta, lo que afecta a las relaciones respectivas con proveedores y clientes.

<sup>38</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>39</sup> Op. Cit. Fernández.

En cuanto al cambio externo, éste se refiere a la aparición de nuevos asuntos y agentes que, hasta el momento, habían sido recogidos bajo el término de entorno y que influyen en las relaciones establecidas con los proveedores, propietarios, clientes y empleados. Freeman (1984)<sup>40</sup> menciona la mayor intervención de las Administraciones Públicas en los mercados, el incremento de la competencia interna, sobre todo procedente de otros países, la presión ejercida por los consumidores desde los órganos de representación en los que se agrupan, la fuerza relativamente reciente que procede de los grupos ecologistas en defensa de una mayor protección del medio ambiente, el cada vez más importante efecto de influencia y presión procedente de los medios de comunicación y, finalmente, la posibilidad de que surjan grupos de presión creados con el objeto de defender un interés específico y que afecte a la empresa.

Con el propósito de tener en cuenta a todos estos grupos que tienen interés en la empresa (stake) y que condicionan su éxito, resulta necesario modificar de nuevo la visión de la empresa presentada hasta ahora y, con ello, la forma de dirigirla (Halal, 1990)<sup>41</sup>. Incluso la propia identidad de la organización podría describirse como el resultado de un proceso complejo, dinámico y recíproco entre la dirección de la empresa en calidad de representante y el resto de stakeholders con que se relaciona (Scott y Lane, 2000)<sup>42</sup>.

Freeman (1984)<sup>43</sup> elaboro así un mapa donde se adopta la “visión de stakeholders de la empresa”, entendiendo por stakeholder todo aquel que puede afectar o verse afectado por la búsqueda de los objetivos empresariales (Figura 1.5).

Es necesario destacar que el propio Freeman (1984:25)<sup>44</sup> reconoce que el modelo propuesto es demasiado simple y que cada categoría de stakeholders podría ser dividida en otras más pequeñas de más utilidad. Además, las relaciones que se crean no deberían ser considerados, como de hecho ha sucedido en numerosas investigaciones, como relaciones bilaterales que se establecen entre stakeholders individuales y la organización, sino que también existirán relaciones entre los propios stakeholders y, por lo tanto, el efecto real sobre la compañía puede ser

---

<sup>40</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>41</sup> Op. Cit. Fernández.

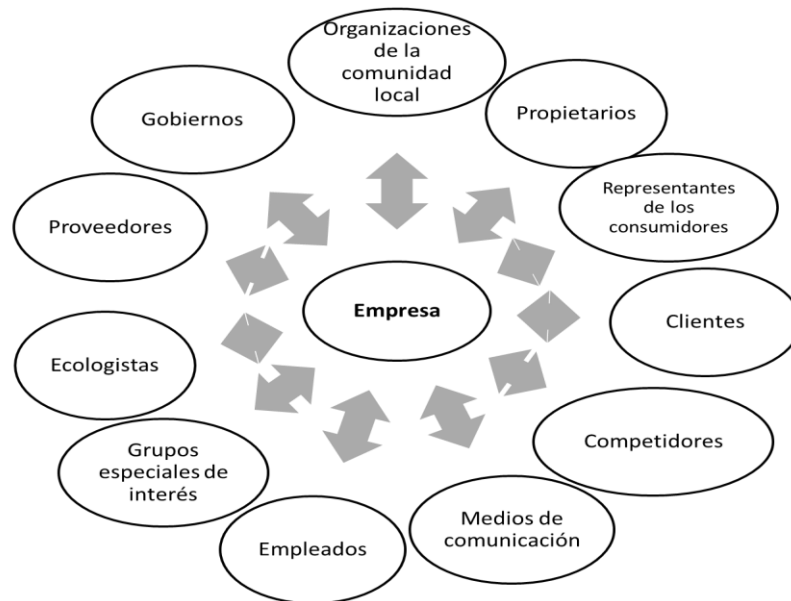
<sup>42</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>43</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>44</sup> Op. Cit. Fernández.

más o menos intenso y más o menos directo en función de estas influencias mutuas (Rowlcy, 1997)<sup>45</sup>.

El planteamiento de la empresa y su gestión que proporciona la teoría de los stakeholders ha ganado en aceptación con gran celeridad en las últimas décadas y en la actualidad se encuentra sólidamente afianzada. El dilema que propone esta teoría al enfrentar intereses de grupos distintos no es otro que la esencia de toda gestión empresarial, consistente en la adjudicación de unos recursos escasos con el fin de satisfacer prioridades que están en competencia (Vinten, 2001)<sup>46</sup>.



Fuente: Freeman (1984:25)

**FIGURA 1.5: Visión de la empresa en función de sus Stakeholders**

#### **5.1.1.3.2. Atributos de los stakeholders y tipología resultante**

Uno de los problemas fundamentales propios de la teoría de los stakeholders es la identificación de quienes son realmente los stakeholders de una empresa y, a partir de ahí, poder analizar su importancia relativa y la naturaleza de sus exigencias. Para conseguir esta identificación y caracterización de los stakeholders habrá que conocer cuáles son los atributos que se presentan en cada uno de ellos.

---

<sup>45</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>46</sup> Op. Cit. Fernández.



Mitchell et al. (1997)<sup>47</sup> argumentan que la valoración que se había hecho en el desarrollo de la teoría de los stakeholders era demasiado restrictiva porque a la hora de determinar la atención que merece cierto stakeholder por parte de la dirección consideraba como única variable relevante la legitimidad. En otras ocasiones, el poder de los stakeholders ha sido el único atributo tenido en cuenta al determinar la importancia que se otorga a un agente concreto desde la dirección de la compañía (Kreiner y Bhambri, 1991)<sup>48</sup>. Mitchell et al. (1997)<sup>49</sup> realizan una identificación de los stakeholders atendiendo a tres variables: poder, legitimidad y urgencia. A continuación se explica brevemente en que consiste cada uno de estos conceptos, delimitando las categorías de stakeholders que resultan en función del número y tipo de atributos que posean.

Dentro de una relación, podríamos decir que una de las partes implicadas disfruta de poder cuando tiene la facultad de imponer a la otra su voluntad. La legitimidad puede ser definida según Suchman (1995:574)<sup>50</sup> como “una percepción o asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema social de normas, valores, creencias y definiciones”. El poder y la legitimidad pueden aparecer simultáneamente, otorgando autoridad a quien dispone de ambos, aunque en ocasiones también se presentan de forma independiente. Finalmente, la urgencia es un concepto que se sustenta sobre dos elementos: por un lado, la sensibilidad del stakeholder ante los retrasos que pueda haber en la atención de sus exigencias y, por otro, la importancia que concede a estas reclamaciones.

La posesión de uno o varios de estos tres atributos (poder, legitimidad y urgencia) por parte de un stakeholder determinara la importancia o prioridad que el mismo va a tener para la empresa con que se relacione. La ausencia de las tres características supondría la pérdida de la propia condición de stakeholder ya que si no existe poder, legitimidad ni urgencia, en ninguna manera afectará a las acciones de la empresa o se verá afectado por las mismas. Por lo tanto, además de la categoría de quienes dejan de ser considerados como stakeholders, Mitchell et al. (1997)<sup>51</sup> distinguen un total de siete tipos diferentes de stakeholders (Figura 1.6), los cuales pueden agruparse a su vez en tres modalidades latentes, expectantes y definitivas.

---

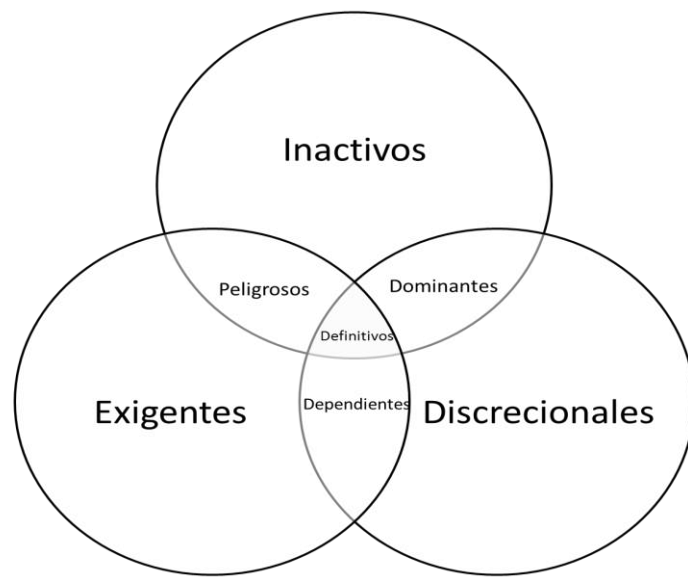
<sup>47</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>48</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>49</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>50</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>51</sup> Op. Cit. Fernández.



Fuente: Mitchell *et al.* (1997,874)

**Figura 1.6: Tipología de los stakeholders.**

#### 1. Stakeholders latentes.

Los stakeholders latentes serán aquellos que poseen sólo uno de los tres atributos anteriores, siendo los que disfrutan de mayor relevancia a la hora de ser considerados por los directivos de la empresa. En función del tipo de atributo que posean, se denominarán inactivos, discrecionales y exigentes.

Los stakeholders inactivos serán aquellos que disfrutan de cierto poder para imponer sus deseos a la empresa pero carecen de legitimidad y tampoco consideran que sus exigencias sean urgentes, por lo que este poder permanecer inutilizado. Dado que con el tiempo sus intereses pueden pasar a considerarse legítimos o lo que es más probable, pueden transformarse en urgentes, estos stakeholders deberán ser identificados y vigilados por parte de la dirección ante el previsible uso de su poder.

Los stakeholders denominados discrecionales poseen el atributo de legitimidad pero carecen de poder y urgencia, lo que hace que sea discrecional para los directivos el dar respuesta a sus intereses porque en la práctica no existe ninguna imposición externa para hacerlo.

Los stakeholders exigentes pueden resultar molestos para la compañía ya que la urgencia que sienten por ver atendidas sus peticiones les puede

hacer muy insistentes. Sin embargo, esta insistencia normalmente no será suficiente para suscitar una respuesta de la empresa, puesto que será necesario ejercer cierto poder sobre la compañía o, al menos, que esta entienda que las peticiones son legítimas.

## 2. Stakeholders expectantes.

Estos grupos poseen dos de los tres atributos que determinan la importancia de un stakeholder para la empresa, su actitud será más activa que en el caso de los latentes y, presumiblemente, la relación de la empresa con estos grupos será mayor. Pertenecen a esta modalidad los conocidos como stakeholders dominantes, dependientes y peligrosos.

Los stakeholders dominantes son aquellos que ostentan simultáneamente poder y legitimidad, lo que garantiza que sus intereses serán tenidos en cuenta por parte de la compañía. La ausencia de urgencia permite que estos grupos aparezcan en ocasiones en reposo, pero todo parece indicar que cuando realmente deseen hacer llegar sus peticiones, estas deberán ser rápidamente atendidas.

Los stakeholders denominados dependientes tienen unas peticiones urgentes y legítimas pero, sin embargo, no disponen del poder necesario para hacer valer su voluntad, lo que les lleva a depender de otros stakeholders o de la voluntad de los directivos. En el primer caso, unos grupos que sí tienen poder en su relación con la empresa asumen como suyos los intereses de aquellos que no lo tienen, o al menos se comprometen con su defensa. En el segundo de los casos, el reconocimiento por parte de los directivos de la legitimidad y urgencia de las peticiones realizadas puede ser suficiente para que adopten una decisión, sin necesidad de que tenga que existir una imposición derivada del poder.

En cuanto a los stakeholders peligrosos, deben su nombre al hecho de que suele resultar habitual que estos grupos, al carecer de legitimidad pero disponer de poder y sentir que sus peticiones deben ser urgentemente atendidas, actúen de forma peligrosa para la relación y la propia compañía. Resultará de gran importancia la identificación y comprensión de las inquietudes de estos grupos para así tratar de anticipar sus acciones y mitigar, en la medida de lo posible, sus efectos.

### 3. Stakeholders definitivos.

Esta categoría corresponde a aquellos stakeholders que están situados en el centro de la Figura 1.6, es decir, en la intersección delimitada por los tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. No cabe duda de que estos stakeholders recibirán una atención inmediata por parte de la dirección de la empresa ya que sus exigencias resultan legítimas, deben ser urgentemente atendidas y además disponen del poder necesario para que así se haga. Aunque, en principio, cualquier stakeholder calificado como expectante puede dar el paso a la categoría de definitivo simplemente al añadir a los dos atributos que ya poseen el tercero del que carecen, lo cierto es que el poder y la legitimidad resultan ser unas variables difíciles de modificar. Por el contrario, la urgencia es por naturaleza coyuntural y no es extraño que stakeholders con poder y legitimidad sientan en un momento dado la necesidad de satisfacer unas determinadas exigencias que hasta ese momento no habían requerido de atención. Por este motivo, el grupo de los stakeholders definitivos se suele conformar a partir de la transformación experimentada por los stakeholders dominantes al sentir la urgencia de sus requerimientos.

#### 5.1.1.3.3 Stakeholders como receptores de acción social

Wood (1991)<sup>52</sup> sostenía que el concepto de acción social de la empresa no había sido satisfactoriamente definido y propuso un modelo en el que los procesos de sensibilidad social de la empresa incluían una gestión centrada en los stakeholders que ayudase a identificar los agentes implicados, así como a definir y gestionar las políticas necesarias para tratar sus intereses. Wood dio así entrada al concepto de stakeholder con una finalidad clara y que consiste en la operatividad de la RSC, es decir, tratar de llevar el tema a un terreno más práctico que facilitase su gestión por parte de la dirección. Esta idea ya subyacía en numerosos trabajos previos que concluían que la acción social de la empresa se compone fundamentalmente de las relaciones que tiene con sus stakeholders (Waddock y Graves, 1997b:254)<sup>53</sup>.

Según el propio Freeman (1984)<sup>54</sup>, el rasgo principal que caracteriza a la literatura de la RSC es el mayor énfasis puesto en la satisfacción de aquellos stakeholders

---

<sup>52</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>53</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>54</sup> Op. Cit. Fernández.

que tradicionalmente habían sido menos considerados, básicamente comunidad y empleados, frente al grupo de los propietarios, cuyos objetivos habían constituido la principal preocupación hasta entonces.

Es necesario considerar el impacto económico que puedan tener los asuntos sociales, a la vez que se tiene en cuenta el posible efecto social de los asuntos económicos. Solo así será posible tener una visión global de la realidad en que se mueve la empresa y adoptar las decisiones correctas. Aunque el planteamiento resulta incuestionable, las dificultades aparecen a la hora de su puesta en práctica, ya que resulta complejo incorporar asuntos sociales a la dirección estratégica de la empresa. En este sentido, la visión que presenta la teoría de los stakeholders puede resultar de gran utilidad operativa. Como indicaron Goodpaster y Atkinson (1992:14)<sup>55</sup>, “el análisis de stakeholders en las decisiones empresariales ofrece esperanza para una fructífera resolución de la dura tensión existente entre los derechos individuales y el bien común”.

La palabra social dentro del término RSC ha sido siempre ambigua, en el sentido de que no se especifica ante quien se tiene esa responsabilidad (Carroll, 1991)<sup>56</sup>. En cambio, los directivos son conscientes de que existen una serie de responsabilidad y obligaciones hacia los accionistas, clientes, trabajadores, gobiernos, etc. y los asuntos relativos a estos stakeholders pueden ser a la vez considerados como asuntos sociales. “Es necesario distinguir entre los asuntos propios de los stakeholders y los sociales porque las empresas y sus directivos gestionan las relaciones con sus stakeholders y no con la sociedad” (Clarkson, 1995:100)<sup>57</sup>.

Constituye un reto para la gestión de la RSC decidir qué stakeholders deben ser considerado y en qué medida.

---

<sup>55</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>56</sup> Op. Cit. Fernández.

<sup>57</sup> Op. Cit. Fernández.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

En el transcurso del trabajo y como ya se ha percibido, se hará alusión a una serie de términos relevantes, necesarios para el desarrollo y comprensión efectiva del mismo. Teniendo en cuenta lo anterior, se precisará sobre distintos conceptos básicos empleados con frecuencia. A continuación se da a conocer algunos criterios o conceptos importantes alrededor de lo que enmarca la RSE y otros temas asociados de gran importancia para esta asesoría.

### RESPONSABILIDAD SOCIAL<sup>58</sup>

Para el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE)<sup>59</sup>, “La RS es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o entidad, frente a los aspectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno”

### RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Según el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas<sup>60</sup>, es la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. De forma amplia, es definida como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad y un medio ambiente más limpio”

---

<sup>58</sup> SANIN Pombo, Sheila y RENDONDO Fajardo, Javier. “Aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el proyecto de infraestructura vial concesión Santa Marta Paraguachón con respecto a los stakeholders comunitarios”. Pág 27. Barranquilla. 2008

<sup>59</sup> El CCRE fue una organización que abanderó la RSE hasta 2009. Se consideró el primer centro formal de pensamiento dedicado al fomento de la RSE en Colombia.

<sup>60</sup> Modelos de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa. <http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/02/modelos-de-gestion-de-responsabilidad.html>

## **STAKEHOLDERS**

Son grupos o individuos interesados que pueden afectar o ser afectados por el accionar de una institución. Este grupo incluye a proveedores, clientes, accionistas, empleados, grupos políticos, gobierno, aportantes de capital, medios de comunicación y la comunidad en la que está inmersa la entidad, es decir, todo aquel sobre los que la actividad de un ente tiene influencia directa o indirecta.

## **SOSTENIBILIDAD**

La Global Reporting Initiative – GRI le gusta referirse a la sostenibilidad de la siguiente manera: “a vivir, producir y compartir este mundo de tal manera como si fuéramos a permanecer acá por varias generaciones más”. La sostenibilidad incluye los triples resultados de la empresa, a saber: económicos, ambientales y sociales, por lo que no se debe reducir al tradicional balance financiero, sobre el estado de pérdidas y ganancias, el cual solo representa una visión del pasado.

## **CAPITAL SOCIAL**

Es la variable que mide la colaboración entre los diferentes grupos de la sociedad y el uso de las oportunidades que surgen a partir de él, a través de 3 fuentes principales que son: La confianza mutua, las normas y las redes sociales, que son necesarias para que, en el caso de estudio de estas tesis, se logre generar la capacidad de realizar un trabajo conjunto que permita llevar a cabo una acción colectiva para alcanzar metas individuales, pero con un objetivo común, facilitando así la cooperación y coordinación entre las diferentes partes. Por lo tanto, es muy importante dentro de la RSE, pues no se trata solo de generar beneficios económicos para la empresa, sino contribuir a la mejora del país, disminuyendo la pobreza, cuidando el medio ambiente y claro está, obteniendo beneficios económicos.

## **ISO 26000.**

Esta Norma se define como una Norma Internacional que proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, las materias fundamentales y los temas que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar comportamientos socialmente responsables en las estrategias, sistemas, prácticas y procesos organizacionales existentes. Esta

Norma Internacional enfatiza la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño.

Esta Norma Internacional pretende ser de utilidad para todos los tipos de organizaciones, sean grandes o pequeñas y funcionen en países desarrollados o en vías de desarrollo. Aunque no todas las partes de esta Norma Internacional serán igualmente útiles para todos los tipos de organizaciones, las materias fundamentales son pertinentes para todas ellas. Es responsabilidad de cada organización identificar lo que es pertinente e importante de abordar en su caso, mediante sus propias consideraciones y el debate con las partes interesadas.

### **GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA - GTC 180<sup>61</sup>**

“Esta guía proporciona directrices para un enfoque de gestión socialmente responsable en las organizaciones y comparte principios comunes con otros sistemas e instrumentos de gestión. Por tanto, forma parte de una gestión voluntaria que va más allá del marco legal, que corresponde a una nueva época en que las organizaciones y la comunidad internacional están adquiriendo una nueva comprensión de la importancia de crear un entorno equitativo y sostenible para el desarrollo y bienestar de las personas”

### **COMPETITIVIDAD RESPONSABLE**

Es la capacidad que tienen las empresas para lograr resultados positivos ante sus mercados, generando valor al interior y exterior de la organización, a través de estrategias de innovación, desarrollo, incursión en nuevos mercados, establecimiento de políticas empresariales, direccionamiento de nuevos negocios, satisfacción del cliente; todo esto basado en comportamientos éticos.

### **BALANCE SOCIAL**

Es una herramienta de la política empresarial que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la Responsabilidad Social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente.

---

<sup>61</sup> Esta guía fue impulsada y publicada por el instituto de normas técnicas colombianas ICONTEC.



## **CALIDAD DE VIDA**

La OMS la define como la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas y sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno.

### 5.3 MARCO LEGAL<sup>62</sup>

El marco legal de la responsabilidad social se encuentra regido por una serie de normas que se ordenan en los estándares internacionales, los cuales orientan a las organizaciones sobre las mejores prácticas en éste campo.

Hoy en día las organizaciones se pueden guiar y asumir como requisito básico las normas o estándares internacionales establecidos para su utilización. A continuación, hacemos mención de los estándares internacionales.

#### 5.3.1 Normas ISO

La Organización Internacional de Normalización, ISO, que nace luego de la segunda guerra mundial (fue creada en 1946), es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional. Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

Como "la Organización Internacional para la Estandarización" tendrían abreviaturas diferentes en lenguas diferentes ("IOS" en inglés, "OIN" en francés), se ha decidido usar una palabra sacada del Griego isos, significa "igual". Por lo tanto, independientemente del país, independientemente de la lengua, la forma corta del nombre de la organización es siempre la International Standart Organization.

La estandarización internacional comenzó en el campo electrotécnico: la Comisión Internacional Electrotécnica (IEC) fue establecida en 1906, mientras que la investigación del trabajo en otros campos ha sido realizada por la Federación Internacional de las Asociaciones de Estandarización Nacionales (ISA), creada en 1926, pero ISA tuvo énfasis en la ingeniería mecánica y por esta razón en 1946, se reúnen 25 países en Londres y se decide crear una nueva organización internacional, la cual tendría como objeto "facilitar la coordinación internacional y la

---

<sup>62</sup> MEJÍA Saldarriaga, Natalia y SEPULVEDA Úrsula, Alejandra María. La Responsabilidad Social de las Empresas. Pág. 137. Medellín, 2007. <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM26402007/01.Texto%20completo.pdf>

unificación de normas industriales ". La ISO oficialmente comenzó operaciones el 23 de febrero 1947.

Las normas de ISO son desarrolladas por comités técnicos que comprenden a expertos de los sectores industriales, técnicos y de negocio que han pedido las normas, y el que posteriormente las usarán. Estos expertos pueden ser unidos por otros con el conocimiento relevante, como los representantes de agencias de gobierno, probando laboratorios, asociaciones de consumidor, ecologistas, etc. Los expertos participan como delegaciones nacionales, escogidas por la ISO, el instituto de miembro nacional para el país afectado. Según la ISO esperan que el instituto miembro tome en cuenta de las opiniones de la gama de estándar en desarrollo y presenten una posición de acuerdo general consolidada, al comité técnico.

#### **5.3.1.1 ISO 9000**

Es un conjunto de Normas Internacionales de Estandarización sobre Gestión y Aseguramiento de la Calidad, desarrollado para ayudar a las empresas a documentar efectivamente los elementos implementados para mantener un eficiente Sistema de Calidad. Los estándares no son específicos para ninguna industria, producto o servicio y se pueden aplicar en cualquier tipo de organización (empresa de producción, empresa de servicios, administración pública, etc.). Ella describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

##### **a) Normas básicas de la familia ISO 9000**

- ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.
- ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 19011: Directrices para la auditoría ambiental y de la calidad.

### **5.3.1.2 ISO 14000**

En 1996 se empezó a publicar la serie de normas ISO 14000 de gestión ambiental. El objetivo de estas normas es facilitar a las empresas metodologías adecuadas para la implantación de un sistema de gestión ambiental, similares a las propuestas por la serie ISO 9000 para la gestión de la calidad. Es de carácter voluntario y se caracteriza principalmente por tres pilares: prevención de la contaminación, mejoramiento continuo, y cumplimiento con la legalidad ambiental del país donde se aplica. Estos tres pilares deben estar incluidos a nivel de compromiso, en la política ambiental de la empresa que decida certificar, aparte de sus principios corporativos y otras declaraciones que se pueden incluir en forma voluntaria y que conecta esta política específica con la planificación estratégica de la empresa.

ISO 14000 es una serie de estándares internacionales, que especifica los requerimientos para preparar y valorar un sistema de gestión que asegure que su empresa mantiene la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socio-económicas.

Cabe resaltar dos vertientes de la ISO 14000:

1. La certificación del Sistema de Gestión Ambiental, mediante el cual las empresas recibirán el certificado, y
2. El Sello Ambiental, mediante el cual serán certificados los productos ("sello verde").

Además, en 2001, la ISO creó la norma 14063, la cual es una guía para el reporte medioambiental. Ambas normas, se introdujeron con el sentido de crear y certificar al interior de las instituciones, un sistema de calidad que reporte y permita la adecuación de la calidad y sus parámetros, de manera constante y monitoreada.

### **5.3.1.3 ISO 26000**

Publicada el 1 de noviembre de 2010, esta norma es una guía que presenta lineamientos en materia de Responsabilidad Social establecidos por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se designó a un Grupo de Trabajo ISO en Responsabilidad Social (WG SR) liderado por el Instituto Sueco de Normalización (SIS por sus siglas en inglés) y por la Asociación Brasileña de Normalización Técnica (ABNT). No tuvo propósito de ser certificatoria, regulatoria

o de uso contractual. Se conformó además, un grupo de trabajo para desarrollar las Directrices de Responsabilidad Social, integrado por representantes de la industria, gobierno, trabajadores, consumidores, organismos no gubernamentales, ONG (por sus siglas en inglés) y servicios, apoyo, investigación, academia y otros. De tal manera que tuviese una composición equilibrada, incluyendo género y zonas geográficas (ISO 26000:2010: v).

**a) Propósito de la guía ISO 26000 – RS:** El propósito o justificación de la nueva guía que se planteó en el inicio del grupo de trabajo fue el siguiente:

- Ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.
- Apoyar a las organizaciones a demostrar su RS mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los stakeholders.
- Promover y potenciar una máxima transparencia.
- Hacer un ligero análisis de la actividad, refiriéndose a los asuntos que pueden afectar a la viabilidad de la misma y que requieren de consideraciones adicionales por parte de la ISO.

**b) Principios de la guía ISO 26000:2010:** Las organizaciones deben basar su comportamiento en directrices o normas de conducta que sean reconocidas como morales y correctas en situaciones específicas. Por ello, ISO 26000:2010 menciona algunas directrices relativas a la RS entre las cuales se encuentran las siguientes:

- **Rendición de cuentas:** Una organización debe ser responsable de sus impactos en la sociedad y en el medio ambiente.
- **Transparencia:** Una organización debe mostrar de forma clara y completa la información sobre políticas y decisiones de las que es responsable incluyendo sus impactos conocidos y probables, sobre la sociedad y el medio ambiente.
- **Comportamiento ético:** El comportamiento ético de una organización se debe basar en trabajar con honestidad, integridad y equidad. Este comportamiento ético debe implicar además, la preocupación por las personas, los animales y el medio ambiente.
- **Respeto por los intereses de las partes interesadas:** Lo primero que una organización debe hacer es identificar las necesidades de sus partes interesadas y responder a las mismas.

- **Respeto al principio de legalidad:** Las organizaciones deben acatar y respetar el estado de derecho. Este principio se refiere a la supremacía del derecho y, en particular, a la idea de que ningún individuo u organización está por encima de la ley y de que los gobiernos también están sujetos a la ley.
- **Respeto por las normas internacionales de comportamiento:** Las organizaciones deben conocer y respetar las normas internacionales de comportamiento y aplicarlas en todo país donde tengan relaciones comerciales.
- **Respeto por los derechos humanos:** Las organizaciones deben reconocer y respetar la universalidad de los derechos humanos.

Igualmente, esta guía menciona algunos temas que las organizaciones deberían abordar desde el ámbito económico, la salud y la seguridad, al igual que involucrarlos en la cadena de valor, de tal manera que se pueda identificar el alcance que la Responsabilidad Social tendrá en las mismas. Entre ellos se tienen: gobierno organizacional, derechos humanos, desarrollo y participación de la comunidad, medio ambiente, prácticas laborales, prácticas justas de operación y temas de consumidores.

Con lo anterior, queda claro que la guía ISO 26000 fue diseñada de tal manera que permita su integración con las demás normas o guías de gestión que se tengan implementadas en la organización, contribuyendo de esta manera a mantener o mejorar los compromisos y las actividades relacionadas con la RS y la satisfacción de los stakeholders.

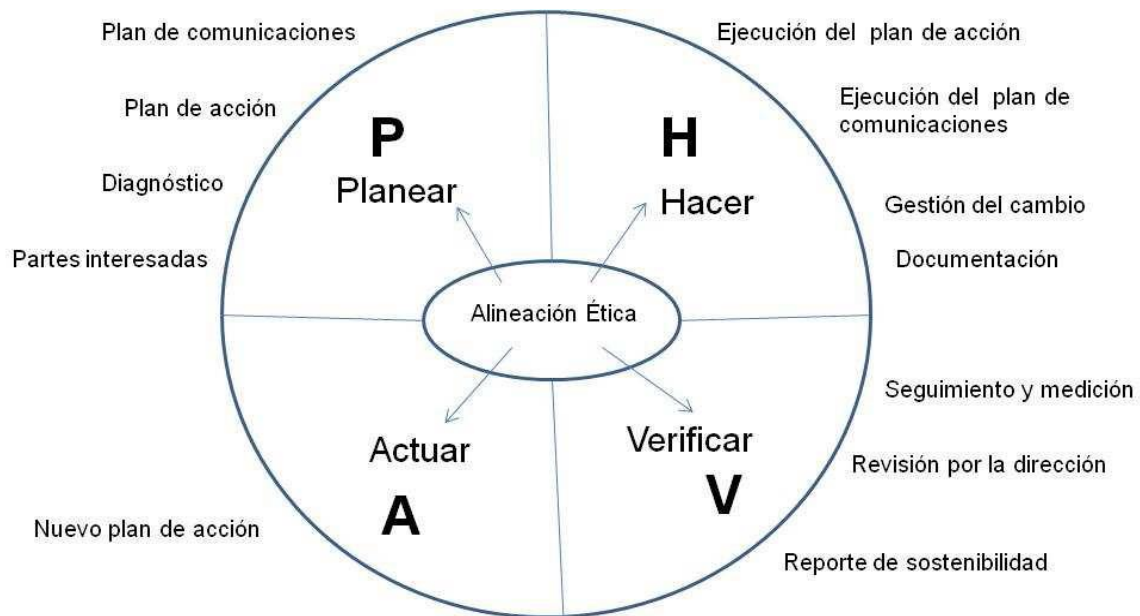
#### **5.3.1.4 Guía Técnica Colombiana (GTC 180) de RS**

Esta guía técnica fue elaborada por el Comité Técnico 180 de Responsabilidad Social de ICONTEC, el cual fue integrado por cerca de 50 organizaciones de todos los sectores y algunos entes académicos. El proyecto de elaboración se inició en el 2003 y en junio de 2008 el Consejo Directivo del Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) la ratificó. El documento proporciona los lineamientos que deben seguir las organizaciones para lograr un enfoque de gestión socialmente responsable enfocado a sus diferentes stakeholders (GTC 180:2008).

Esta GTC de Responsabilidad Social puede ser aplicada a cualquier tipo de organización y su finalidad es proporcionar directrices en tres aspectos principales:

- a. Establecer, implementar, mantener y mejorar en forma continua un enfoque de responsabilidad social en la gestión.
- b. Involucrar a las partes interesadas (stakeholders) en una gestión socialmente responsable.
- c. Comunicar y evidenciar este enfoque ante las partes interesadas (stakeholders).

En la figura 1.7 se muestra el ciclo de gestión con el enfoque socialmente responsable en la GTC 180 – RS, en el cual queda plasmado el ciclo PHVA - ciclo natural de gestión. Como se observa en la figura, los principios de la responsabilidad social cobran mucha importancia, puesto que la **alineación ética** es el punto central para la ejecución del ciclo de mejora continua.



Fuente: GTC 180 RS (2008).

**Figura 1.7: Ciclo de gestión en un enfoque socialmente responsable.**

Además de la responsabilidad social dentro de los términos y definiciones en los que se apoya esta guía, se tienen en cuenta aspectos referentes a la competitividad, la comunicación efectiva y el desarrollo económico, humano, social y sostenible de las empresas en términos de una mayor eficacia y eficiencia a la hora de desarrollar todos los procesos.

Es de carácter voluntario y su aplicación no exime a las organizaciones del cumplimiento de las disposiciones legales vigentes aplicables, ni es contraria a las

mismas; y no tiene intención de ser utilizada para propósitos reglamentarios, contractuales ni de certificación.

### **5.3.2 Estándares Internacionales**

#### **5.3.2.1 AA 1000**

Es una norma que ofrece un estándar sin derechos de propiedad y de libre acceso que cubre aspectos relacionados con el informe público de la sostenibilidad y los resultados de una organización. Es de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus procesos principales, sistemas y competencias. Esta norma es la primera que ofrece la oportunidad a las organizaciones de mostrar su responsabilidad relacionada no sólo con la sociedad y el ambiente, sino que en su elaboración se consideraron aspectos del ámbito del aseguramiento financiero y de la calidad (Accountability, 2007).

#### **5.3.2.2 SA 8000**

Es una norma internacional para la responsabilidad social iniciada por CEPAA (Consejo de la Agencia para la Prioridad Económica) a fin de asegurar las normas para la producción ética de bienes y servicios. Fundada en 1997 en los Estados Unidos que pretende mejorar el ambiente de trabajo y la explotación laboral. Es una norma voluntaria que puede aplicarse en cualquier organización o empresa en el campo industrial, en cualquier país y sector. Los requisitos están basados en las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, la Convención de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas y otras convenciones.

El sistema de gestión social de SA 8000 está basado en el sistema de gestión ISO 9000/14000. Algunos aspectos del sistema de gestión incluyen una política social, un proceso de planificación y la designación de un director con experiencia para asegurar el cumplimiento de las normas de SA 8000 (SAI, 2001, 2008).



### **5.3.2.3 OHSAS 18000**

Durante el segundo semestre de 1999, fue publicada la normativa OHSAS18000 (Occupational Health and Safety Assessment Series - Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral), dando inicio así a la serie de normas internacionales relacionadas con el tema “Salud y Seguridad en el Trabajo”, que viene a complementar a la serie ISO 9.000 (calidad) e ISO 14.000 (Medio Ambiente).

Las normas OHSAS 18000 son una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional. Durante el proceso de elaboración, se identificó la necesidad de desarrollar por lo menos los tres siguientes documentos Normas ISO 18000:

- OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series): Specifications for OH&S Management Systems.
- OHSAS 18002: Guidance for OH&S Management Systems.
- OHSAS 18003: Criteria for auditors of OH&S Management Systems.

Finalmente se aprobó el desarrollo de las especificaciones OHSAS 18001 y 18002, pero se decidió no publicar la OHSAS 18003 en espera de la publicación de la norma ISO 19011 sobre auditorías de calidad y medio ambiente.

Las normas no pretenden suplantar la obligación de respetar la legislación respecto a la salud y seguridad de los trabajadores, ni tampoco a los agentes involucrados en la auditoría y verificación de su cumplimiento, sino que como modelo de gestión que son, ayudarán a establecer los compromisos, metas y metodologías para hacer que el cumplimiento de la legislación en esta materia sea parte integral de los procesos de la organización.

La norma OHSAS 18000 no requiere de una certificación obligatoria, ésta es completamente voluntaria. Sin embargo, si la empresa optara por certificar su sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, debe estar en condiciones de demostrar que ha cumplido con los requisitos especificados por esta norma.

Así también, otorga validez y credibilidad a nivel internacional, el hecho de contratar a un tercero independiente que certifique la conformidad con lo establecido en la normativa.

#### **5.3.2.4 Global Reporting Initiative (GRI)**

Global Reporting Initiative (GRI) es un proceso internacional a largo plazo en el que han participado diversas partes interesadas, y cuya misión es elaborar y difundir la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (“La Guía”). Esta guía es para uso voluntario de las organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios, y su objetivo es el de apoyar a las organizaciones y a las partes interesadas, en la articulación y comprensión, de las contribuciones de las organizaciones que realizan informes de este tipo, al desarrollo sostenible.

Es una iniciativa multi-stakeholder fundada en 1999 por el programa de las Naciones Unidas. GRI es establecida internacionalmente para desarrollar y difundir directivas mundialmente aplicables para hacer las Memorias o Reportes de sostenibilidad. Estas normas son de uso voluntario por parte de las organizaciones a fin de difundir el impacto de sus actividades, productos y servicios. El GRI pretende elevar la calidad del informe sobre sostenibilidad y lograr mayor comparabilidad (entre reportes), consistencia y eficiencia en la difusión. Las directivas de GRI constan de 54 indicadores centrales y están organizadas en tres dimensiones: ambiental, financiera y social.

Para producir un informe exigido por GRI, una empresa debe informar sobre todos los indicadores centrales o dar razones de por qué no lo hace. Los indicadores son amplios y cubren asuntos tales como el impacto económico, el consumo de recursos naturales, el impacto sobre la biodiversidad y la tierra fértil, así como el adiestramiento, la educación y el trabajo infantil.

#### **5.3.2.5 Principios Globales de Sullivan.**

En 1977, el reverendo León Sullivan, citado por Mejia, desarrolló los llamados Principios Sullivan, un código de conducta para los derechos humanos y la igualdad de oportunidades para compañías que operan en Sudáfrica. Los principios de Sullivan son reconocidos por haber sido uno de los esfuerzos más eficaces para acabar con la discriminación racial en los lugares de trabajo en Sudáfrica y por haber contribuido a dismantelar el apartheid. El reverendo Leon Sullivan falleció en abril de 2001, a los 78 años y sus principios fueron introducidos por primera vez en noviembre de 1999. En la actualidad, los firmantes de los Principios Globales de Sullivan se ofrecen a apoyar una variedad de iniciativas de

responsabilidad empresarial relativas a los derechos humanos, la igualdad de oportunidad, la ética comercial y la protección del ambiente.

### **5.3.3 Iniciativas Internacionales**

#### **5.3.3.1 Pacto Mundial De Las Naciones Unidas (GLOBAL COMPACT)**

El Global Compact o Pacto Global es una iniciativa de Kofi Annan, secretario general de la ONU. Nació en 2000 como resultado de las reuniones sostenidas en 1999 entre el World Economic Forum y Naciones Unidas para desarrollar un código de valores en las áreas de derechos humanos, estándares laborales y prácticas ambientales.

El pacto mundial se creó para ayudar a las organizaciones a definir sus estrategias y modalidades de acción de forma que todas las personas, y no sólo unos pocos afortunados, puedan beneficiarse de las ventajas de la globalización. El pacto mundial es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas, organizaciones laborales y civiles, que descansa en el compromiso de implantación de los diez Principios del Pacto en su estrategia y en sus operaciones. En este sentido, el Pacto no es ni un instrumento regulador que plantea normas legales de conducta para todas las entidades, ni un instrumento que concede una certificación a aquellas que cumplen con determinados requisitos. La entidad que se adhiere al Pacto asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los diez Principios del Pacto en sus actividades diarias. Así mismo, adquiere el compromiso de ir dando cuenta a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación, mediante la elaboración de los Informes de Progreso.

Su fin es promover la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial, con los valores y demandas de la sociedad civil, así como con los proyectos de la ONU, Organizaciones Internacionales sectoriales, sindicatos y ONGs

El Pacto Mundial es, ante todo y sobretodo, un compromiso firme de cada entidad para avanzar en sus actividades por el camino marcado por estos diez Principios:

## **PRINCIPIOS:**

- **DERECHOS HUMANOS**

**Principio 1:** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.

**Principio 2:** Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

- **NORMAS LABORALES**

**Principio 3:** Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

**Principio 4:** Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.

**Principio 5:** Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil.

**Principio 6:** Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

- **MEDIO AMBIENTE**

**Principio 7:** Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales.

**Principio 8:** Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.

**Principio 9:** Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

- **LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN**

**Principio 10:** Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

### **5.3.3.2 Libro Verde**

La Unión Europea está interesada en la responsabilidad social de las empresas en la medida en que puede contribuir positivamente al objetivo estratégico establecido en Lisboa: “convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”.

El Libro Verde tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación.

La principal contribución del enfoque europeo consistirá en aportar un valor añadido a las acciones existentes y completarlas:

- Estableciendo un marco global europeo para promover la calidad y la coherencia de las prácticas en materia de responsabilidad social de las empresas mediante la elaboración de principios, enfoques e instrumentos generales y la promoción de prácticas correctas e ideas innovadoras.
- Apoyando planteamientos de buenas prácticas por lo que respecta a la evaluación de la rentabilidad y la verificación independiente de las prácticas de responsabilidad social de las empresas, garantizando así su eficacia y credibilidad.

### **5.3.3.3 Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y Política Social**

La Declaración Tripartita de los Principios relacionada con Empresas Internacionales (MNEs) y Política Social es el primer documento elaborado exitosamente y aplicable universalmente en el asunto de MNEs. Fue adoptado por el Cuerpo Ejecutivo de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en noviembre de 1977. La Declaración Tripartita apunta a alentar la contribución positiva y minimizar o resolver las dificultades que las empresas multinacionales ejercen sobre el progreso económico y social. La Declaración está reforzada por cierto número de Convenciones y Recomendaciones de la OIT que definen derechos y obligaciones en términos más específicos.

La Declaración Tripartita contiene cinco secciones principales. La primera sección se dirige a políticas generales y exige el respeto hacia la soberanía nacional, leyes y objetivos políticos del país anfitrión. Se aboga por la igualdad de trato por parte del gobierno hacia las MNEs y las empresas nacionales y la consulta tripartita. La segunda sección llama a las MNEs a jugar un rol clave en la generación y expansión de oportunidades para un empleo seguro y estable, a usar tecnologías apropiadas y a prestar atención a las políticas de empleo. La tercera sección se concentra en la capacitación, recapacitación y promoción de los trabajadores en todas las categorías ocupacionales. La cuarta sección recomienda la provisión de índices salariales favorables, beneficios y condiciones de trabajo con énfasis especial en la importancia de establecer y mantener altos niveles de salud y seguridad ocupacional. En la quinta sección, se exige a los negocios y gobiernos que respeten la libertad de asociación y el derecho a organizar y negociar colectivamente, como los principios que guíen sus acciones en todos los asuntos relativos a las relaciones industriales.

La Declaración no tiene fuerza legal, aunque existen procedimientos establecidos para la interpretación de sus recomendaciones en casos de disputas surgidas de su aplicación.

#### **5.3.3.4 Instituto ETHOS**

El Instituto ETHOS es una organización líder en Brasil y una referencia global en RSE desde 2005. ETHOS ayuda a las empresas a entender el concepto de RSE y a incorporarlo progresivamente, implementando políticas éticas y responsables con los grupos de interés, contribuyendo al desarrollo social, económico y medioambiental. El cuestionario de los Indicadores ETHOS (2006) está organizado en siete bloques: Valores, Transparencia y Gobierno, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad, Gobierno y Sociedad.

#### **5.3.3.5 Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE**

Las Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales, elaboradas en el 2000, son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables. Se trata de garantizar que las compañías se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la confianza entre empresa y sociedad, contribuir y mejorar el clima para

la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sustentable.

#### **5.3.3.6 Los Principios de “The Caux Round Table” (CRT).**

Promueve principios de liderazgo empresarial y la creencia de que los negocios tienen un rol crucial en la identificación y promoción de soluciones sustentables y equitativas a los temas claves a nivel global que afectan el ambiente físico, social y económico. Los CRT son un compromiso de los líderes empresariales de Europa, Japón y Norteamérica. Están basados en el código suizo. El CRT ha producido “Principios para la Empresa” un documento que busca expresar un estándar a nivel mundial para el comportamiento corporativo ético y responsable; para el diálogo y la acción de las empresas y los líderes mundiales. Los principios incluyen el impacto social de las operaciones de la compañía en la comunidad local, el respeto por las leyes y la ética, apoyo a acuerdos de comercio multilaterales que promuevan el libre comercio, el respeto por el medio ambiente, la prohibición de operaciones ilícitas y otras prácticas corruptas.

#### **5.3.3.7 Sistema de gestión ética y socialmente responsable. SGE 21:2008.**

Es la primera norma europea para la certificación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable que establece los requisitos que deben cumplirse para garantizar la integración de la gestión de la RS en la estrategia corporativa. Esta norma fue elaborada por Forética en España y se hizo pública en 1999. Al igual que otras normas, ha sido revisada en tres ocasiones: 2002, 2005 y 2008. Pueden adoptarla cualquier tipo de entidades, desde micro-pymes hasta grandes multinacionales, al igual que diversos sectores de actividad. El sistema es totalmente compatible con sistemas de gestión de la calidad, del medio ambiente y de la prevención de riesgos laborales permitiendo auditorías conjuntas (Herrera, 2008; Forética, 2002 y 2005)<sup>63</sup>.

Los primeros cinco capítulos explican los antecedentes y los aspectos generales del documento, siendo el capítulo seis el que desarrolla la parte auditable de la norma, y por tanto en el que se basará tanto la implantación como la auditoría de la organización a evaluar (Urtiaga y Granada, 2003)<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> Op. Cit. Mejía y Sepúlveda.

<sup>64</sup> Op. Cit. Mejía y Sepúlveda.

### **5.3.3.8 Sistema de gestión de la RSE. Guía RSE 165010: Ética.**

Fue elaborada por el comité técnico AEN/CTN 165 Ética cuya secretaría desempeña AENOR<sup>65</sup>. Desarrolla un sistema de gestión de RSE y se elaboró como consecuencia del creciente interés de las empresas en dar respuesta a ciertas demandas sociales en relación con los impactos de sus actividades en la sociedad y el medio ambiente, y sus comportamientos éticos, sociales, laborales, ambientales y de respeto de los derechos humanos. Se aplica a empresas públicas o privadas, de cualquier tamaño o sector. Provee principios y prácticas relativos a la RSE para permitir la integración e implantación de la RSE en la misma (AENOR, 2007)<sup>66</sup>.

### **5.3.4 Responsabilidad Social en Colombia**

#### **5.3.4.1 Legislación de la RSE en Colombia**

La Constitución Política de 1991 no regula concretamente la RSE, pero se pueden observar normas tendientes a la protección del ciudadano, trabajadores, medio ambiente, y grupos de interés o stakeholders que indirectamente han servido de parámetros a muchas empresas colombianas para implementar sus políticas internas de responsabilidad social. Evidentemente con la llegada de la carta política se dieron garantías a los empresarios dando paso a la libertad de asociación a dos o más personas naturales o jurídicas para crear empresa o fusionarse con otras, y a pesar de que ya existían se les dio, además, garantías a las personas que quisieran pertenecer a una organización sindical para asociarse o reunirse bajo ésta modalidad.

Como antecedente histórico es importante mencionar el Decreto 2663 de 1950 “Código Sustantivo del Trabajo”, en el cual se comenzaron a hablar de los principios generales del derecho laboral, se definieron conceptos como empleador, trabajo y trabajador, se reguló la jornada máxima laboral de 8 horas con un día de descanso, así como el contrato de trabajo y todo lo que éste conllevaba tal y como prestaciones sociales y la obligación de afiliación a la salud para los empleados y su familia, así como la obligación del empleador de aportar conjuntamente con los empleados al sistema general de pensiones, se reglamentó igualmente las

---

<sup>65</sup> La Asociación Española de Normalización y Certificación. Entidad dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación en sectores de la economía

<sup>66</sup> Op. Cit. Mejía y Sepúlveda.



causales de terminación del contrato laboral por ambas partes y las indemnizaciones a que había lugar cuando su terminación era sin justa causa.

Posteriormente, bajo la constitución de 1991 aparece la ley 100 de 1993 “Estatuto de seguridad social y pensiones”, cuya finalidad consistió en mejorar la vida de la comunidad, mediante el cumplimiento de planes y programas por parte del estado que proporcionaran una cobertura integral, especialmente en situaciones como salud y capacidad económica, para lograr el bienestar individual. Con la creación de ésta ley el estado asumió la seguridad social como su responsabilidad y se propuso garantizar su cobertura hasta los sectores más necesitados, su estrategia básicamente consistía en que aquellas personas que mejor vivían y más devengaban subsidiaran una parte de los que menos posibilidades económicas tenían y el estado asumía lo restante.

A partir de ésta ley quien quisiera implementar políticas efectivas de responsabilidad social en su empresa debía procurar por comenzar a actuar responsablemente con sus empleados creando condiciones laborales óptimas, y humanas donde el trabajador se sintiera a gusto, con la carga laboral impuesta y la retribución económica. El empresario colombiano cada vez se concientiza más de que no es posible aportar fuera de la empresa y participar en hermosas campañas sociales, si no tiene unas excelentes condiciones laborales, tanto para los empleados como para sus familias. El empresario moderno ya comprendió que si un trabajador se siente feliz en la empresa que labora, desempeña sus funciones con eficiencia y siente un enorme sentido de pertenencia por su compañía. Incluso empresas con una visión más globalizada, una vez capacitan operativa y humanamente a sus trabajadores, los vinculan a las labores con la comunidad, donde trabajan conjuntamente con la empresa por éstas obras altruistas.

Antes de la constitución de 1991 apenas comenzaba a conocerse el concepto de RSE en Colombia, para ese entonces, la única ley aplicable a éste nuevo concepto de responsabilidad era el “estatuto de protección al consumidor” Decreto 3466 de diciembre 2 de 1982. Allí se comenzó a hablar de la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de los productores, expendedores y proveedores, se definieron conceptos tales como: productor, consumidor, proveedor, propaganda comercial, entre otros. Salen a flote teorías como la garantía mínima presunta que debe operar en todo producto o servicio que se venda y se establecen normas para reglamentar la fijación del precio

máximo de los productos y poder equilibrar un poco la situación de desventaja en la que se encontraba el consumidor, se habló además de la total y plena responsabilidad de los productores en la fabricación de los productos, y prestación de servicios para con el consumidor, así como del deber de resarcir los perjuicios cuando hubiere lugar, cambiar el bien, o devolver el dinero si fuere necesario.

No puede negarse que éste primer avance de protección al consumidor se materializa actualmente con las teorías de responsabilidad social, donde uno de los focos de interés es el consumidor, pues es éste finalmente quien le permite crecer a una empresa y le posiona a la compañía el producto en el mercado. Por ello las empresas colombianas amparadas en éste estatuto han ido más allá y han tratado de establecer relaciones más cercanas con el consumidor y sus proveedores, y hoy casi 30 años después de la creación de esta norma se ven avances tan palpables como la inclusión de los proveedores a las políticas de mejoramiento interno con los mismos empleados, y a la participación activa de los consumidores conjuntamente con los departamentos de mercadeo, para establecer “qué quiere el consumidor”.

Con la Ley 99 de 1993 “fundamentos de la política ambiental colombiana” se abre camino a uno de los mejores momentos en la historia colombiana, porque se reconoce que el medio ambiente y los recursos naturales están a cargo del estado y es preciso regular su tratamiento y crear una entidad que los custodie. Dicha ley crea el Ministerio del Medio Ambiente quien se encarga de velar por la gestión, conservación del medio ambiente, los recursos naturales renovables, y establecer una relación de respeto entre el hombre y la naturaleza.

Para las empresas particularmente, surgen una cantidad de exigencias relacionadas con el cuidado y la preservación del medio ambiente al momento de desempeñar sus funciones. Tales exigencias se hicieron palpables con la obligación de las empresas por obtener las licencias ambientales para el desarrollo de su actividad productiva y económica, consistente en el correcto manejo de ruido, residuos y desechos, tratamientos adecuados del agua, el suelo, y el aire creando sistemas que disminuyan la contaminación, y protegiendo los recursos naturales no renovables.

Estas políticas ambientales, actualmente hacen parte de una tendencia mundial por preservar aquellos recursos naturales que tienden a acabarse, y por recuperar un medio ambiente que el hombre ha venido destruyendo paulatinamente.

Es por eso que el compromiso de las empresas privadas con el medio ambiente es indiscutible, o al menos en el caso colombiano que ha sido por parte de las empresas que el medio ambiente ha sufrido un mayor deterioro, es decir a causa de sus desechos, los gases contaminantes y las sustancias tóxicas que se originan en la creación de algunos de sus productos. De ahí que la RSE abarque también el medio ambiente como uno de los sectores con los que se siente más comprometido.

En Colombia éstas buenas prácticas con el medio ambiente son relativamente nuevas, pues la responsabilidad social era entendida hasta hace algunos años con la comunidad y los empleados, pero las empresas han sabido sacar provecho de ésta “obligación” con el medio ambiente, porque al planear campañas de reciclaje por ejemplo, pueden obtener utilidades por la venta de éstos, el crear sistemas que no permitan la expansión de sustancias o partículas en el agua en el aire o en el suelo pueden ayudar a maximizar la materia prima y obtener una mayor rentabilidad en la producción (producción más limpia).

Es por ello que el compromiso con el medio ambiente cada vez se hace más serio, y los pilares de la responsabilidad social encuentran sus bases en el respeto al medio ambiente y los recursos naturales, la responsabilidad con estos va desde la implementación de sistemas que no generen tanto daño al medio ambiente, y a su vez produzcan una rentabilidad con la finalidad de cubrir pasivos ambientales, hasta colaborar conjuntamente con el estado, sacando los recursos de su capital, lo cual sigue representando ganancia para la empresa porque esto mejora la imagen de la compañía ante la comunidad y las otras empresas.

Cabe resaltar que la RSE debe considerarse como un ejercicio de carácter voluntario. De ser regida por leyes, es decir, de pasar de ser un acto puramente desinteresado a ser una obligación, perdería gran parte de su esencia.

En el año 2007 se preparó una iniciativa de ley propuesta por el Movimiento Político MIRA que exigía la presentación de informes de gestión social a las organizaciones para promover la RSE. Sin embargo, esta fue archivada después de haber sido calificado negativamente debido a que se perdía el carácter voluntario, es decir, que la RSE perdería su esencia.

Sin embargo, mediante decreto 2828 de 2006 el gobierno Colombiano ya había creado un Comité Técnico de Sostenibilidad que reunía esfuerzos de los diferentes sectores económicos, organizaciones públicas, privadas, sociedad civil

y organismos internacionales cuyo objetivo era reflejar el avance respecto al tema de la RSE como parte de la implementación del Sistema Nacional de Competitividad.

Lo más aproximado a una legislación en este tema lo constituyen dos documentos que son más que una norma son una guía: uno contiene las recomendaciones que da la Presidencia del Senado y el segundo es una Guía Técnica (ICONTEC 180) que por medio de lineamientos y recomendaciones de carácter voluntario se ponen a disposición de aquellas empresas que den importancia y quieran penetrar al mundo de la RS.

Por el recorrido histórico anterior es preciso señalar, que la RSE se apoya en un compendio de normas de las diferentes áreas sociales, no existe si quiera un código mundial único que regule éste tema, las empresas simplemente se acogen a las normas que rigen en el país que operan y las normas internacionales, y las implementan como parte de su política interna. Colombia en éste aspecto se ha unido a pactos internacionales y se ha acogido a convenios de la OIT, pero como la RSE ni siquiera es un imperativo en Colombia, son las empresas voluntariamente y de manera individual las que han implementado sistemas de responsabilidad social, tomando como base otros ordenamientos jurídicos, y modelos empresariales, acogiéndose además a las normas internacionales que miden los estándares de calidad como ya se estudió en éste capítulo.

#### 5.3.4.2 Promotores de la RSE y Grupos de Investigación<sup>67</sup>

- **ANDI:** Asociación Nacional de Industriales. Crea el Comité de RSE de la ANDI. Nace con el interés de Concientizar y documentar a las empresas sobre el tema de la RSE. Además, fomenta el compartir experiencias y divulgar acciones sociales de impacto que realizan otras empresas y que tiene el estado. Pretenden también compartir y desarrollar herramientas que sirven para medir su puesta en práctica, como son los Balances Sociales.
- **Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE):** Organización no gubernamental sin ánimo de lucro que se dedicó a la investigación, divulgación y asesoría a las empresas en temas relacionados con RSE y ética de las organizaciones, operó hasta 2009.

---

<sup>67</sup> QUINTERO Garzón, Martha Lucia. Gestión Sostenible Integral: La Responsabilidad Social Empresarial en la integración de los sistemas de gestión. Pág. 99. Valencia, 2011.  
<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/14993/tesisUPV3755.pdf?sequence=1>

- **Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES):** compuesta por importantes empresas y gremios colombianos. Promueve la cooperación entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, impulsando altos estándares de manejo o gestión ambiental y ofreciendo soluciones para contribuir al desarrollo sostenible en Colombia.
- **Grupo de Ética y Responsabilidad Social Empresarial (GERSE):** grupo de investigación de la Facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Javeriana. Promueve el conocimiento y la cultura de la RSE en profesores, estudiantes, personal administrativo y demás actores. Trabaja además de la docencia, la investigación y la consultoría en los temas de la RSE. Forma parte de la Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial.
- **RETHOS:** Grupo de investigación de la Universidad Javeriana. Busca contribuir con sus reflexiones y propuestas a la construcción de políticas de fomento en torno a la ética y la RSE, orientados al fortalecimiento de la competitividad y a la construcción de un entorno social con mejor calidad de vida.
- **Grupo Dinámicas Sociales:** Grupo de investigación de la Universidad del Rosario, pertenece a la Escuela de ciencias humanas. Nace en 1998, con el nombre de “Ética, Responsabilidad Social y Empresa”. Desde el 2003 el enfoque del grupo es interdisciplinario y se empieza a ver el estudio de la democracia y la moralidad desde distintas perspectivas.
- **Grupo ETHOS. Ética Empresarial y Empresariado Social:** En 1994, un grupo de investigadores pertenecientes a la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, bajo el nombre de “Solidaridad”, comenzó a realizar investigaciones sobre temas inherentes a la Ética Empresarial como responsabilidad social, balance social, gerencia y gestión humana. Después de 8 años de trabajo, se conformó oficialmente el grupo Ética Empresarial y Empresariado Social – ETHOS. El grupo ETHOS pertenece a las tres facultades de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, pero para efectos de coordinación y seguimiento se adscribió al Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Sede de Manizales. Actualmente, tiene dos líneas de investigación: “Ética Empresarial” y “Empresariado Social”.

- **Compartamos con Colombia:** presta servicios profesionales a un grupo de entidades sin ánimo de lucro, para aumentar su viabilidad y efectividad. Además de incrementar el flujo de donaciones extranjeras, asesora en el diseño y en la implantación de estrategias de RSE.
- **Programa ComprometeRSE:** Este programa es llevado a cabo entre el Banco Interamericano de Desarrollo y Confecámaras. Pretende incorporar en las pequeñas y medianas empresas de Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla y Bogotá prácticas de RS, con el apoyo de las respectivas cámaras de comercio de cada ciudad.
- **Sistema Regional de Responsabilidad Social Empresarial:** Mediante este proyecto 20 compañías del Valle del Cauca implementaran sus propios programas de RSE, con la finalidad de construir una red social empresarial vallecaucana que comparta orientaciones estratégicas con una mirada de desarrollo regional, que le proporcione beneficios tangibles a todo el departamento.
- **Comité Técnico Colombiano 180 de Responsabilidad Social:** ICONTEC conformó este comité y se dividió en tres subcomités con sedes en Bogotá, Cali y Medellín. Tiene como finalidad establecer los requisitos que deben tener las organizaciones para ser socialmente responsables en su gestión y presentarlas en forma de Guía Técnica Colombiana y no de Norma. Es así como el 25 de Junio de 2008, la GTC 180 de Responsabilidad Social fue presentada al Consejo Directivo del ICONTEC y ratificada por el mismo.
- **Comité Espejo:** Con el propósito de presentar la posición de Colombia frente a la ISO 26000 y poder retroalimentar de manera permanente la Guía Técnica se conformó el Comité Espejo, que se encarga de elaborar los comentarios pertinentes a los documentos de referencia de cada uno de los grupos de trabajo en que se estructuró la ISO 26000. Este comité está integrado por organizaciones representativas de todos los sectores de la sociedad, cuya coordinación se encuentra a cargo del ICONTEC.

## **5.4 MARCO CONTEXTUAL**

### **5.4.1 Historia de la Comercializadora Marden Ltda.**

Esta empresa familiar comienza a desarrollarse en el año 1959, cuando procedente de Popayán llega a Palmira Edgar Casas solicitando empleo en la librería MARDEN, propiedad en ese entonces del señor Jesús Rodríguez, donde logra ubicarse para desarrollar labores de mostrador y oficios varios. Demostrando mucho entusiasmo en su trabajo Edgar es nombrado administrador; y el 15 de Abril de 1973 se hace propietario de la LIBRERIA MARDEN, trabajando junto a su esposa Nancy Álzate a fin de cumplir con las obligaciones adquiridas por dicha compra.

Edgar logra dar un enfoque distinto a su negocio, diversificando con otras líneas distintas a papelería; y participando de la primera Feria Escolar en la ciudad de Cali donde fue invitado en el año 1975 junto a 4 comerciantes más de la región, entre ellos lo que es hoy en día La 14, la cual arrojó gran experiencia y conocimientos enriquecedores, que se hacen evidentes en 1978, año en que se realiza la primera ampliación de la papelería implantando el sistema de autoservicio.

En 1981 comienzan a vincularse miembros de la segunda generación y con la participación de los mismos, se crea una nueva división de la compañía, la de transformación e impresión de papel; desarrollándose así una marca propia de elementos de oficina y uso escolar.

Padres e hijos continuaban trabajando en el crecimiento y expansión de la empresa, y con el propósito de ser más competitivos nace en 1986 la distribuidora llamada MARDEN MAYORISTAS, gracias a la visión del señor Ramón Gómez; encargada de atender el mercado mayorista en las diversas ciudades del país. Inicialmente se distribuía solo en el Valle del Cauca, hoy en día se hace cubrimiento en todos los departamentos del país a excepción de la Costa Atlántica y los Santanderes.

Inquietos en saber cómo podían enfrentar la posible entrada de un competidor grande a la ciudad de Palmira, William Casas, miembro de la segunda generación, tuvo la idea de desarrollar negocios de supermercados con una amplia papelería, permitiendo a la comunidad gozar de un lugar agradable y único para realizar todas sus compras. Con esto nace el primer supermercado Súper Marden la 47.

Siendo un éxito esta idea, 4 años después se construye un segundo supermercado Súper Marden el Bosque y se le fue dando identidad de centro comercial a ambos establecimientos.

En Febrero de 2008, Comercializadora Marden vende los dos supermercados, después de largas conversaciones con grandes superficies. A partir de esta fecha la empresa vuelve a enfocarse en lo que es su especialidad desde hace más de 50 años, la papelería; y pensando en un lugar para la diversión y recreación de la familia vallecaucana, se concentra en dinamizar los centros comerciales SÚPER MARDEN.

Hoy en día Comercializadora Marden cuenta con un equipo administrativo donde ya se encuentran vinculados miembros de la tercera generación; y la empresa continúa trabajando en la distribución a nivel nacional; innovación de productos Marden; crecimiento en sus tres puntos de venta (MARDEN CENTRO, LA 47 Y EL BOSQUE) considerando nuevas líneas, TECNOLOGÍA; dinamismo de los centros comerciales (SÚPER MARDEN LA 47 Y EL BOSQUE); realizando estrategias que lleven al desarrollo y expansión de la empresa generación tras generación, en beneficio siempre de la comunidad.

#### **5.4.2 Misión**

Contribuir a la educación de la comunidad y a la productividad de clientes empresariales, mediante el suministro de herramientas de calidad.

#### **5.4.3 Visión**

Consolidar a Marden como empresa líder regional y gran actor nacional, en la producción y distribución de productos escolares, de oficina y tecnología.

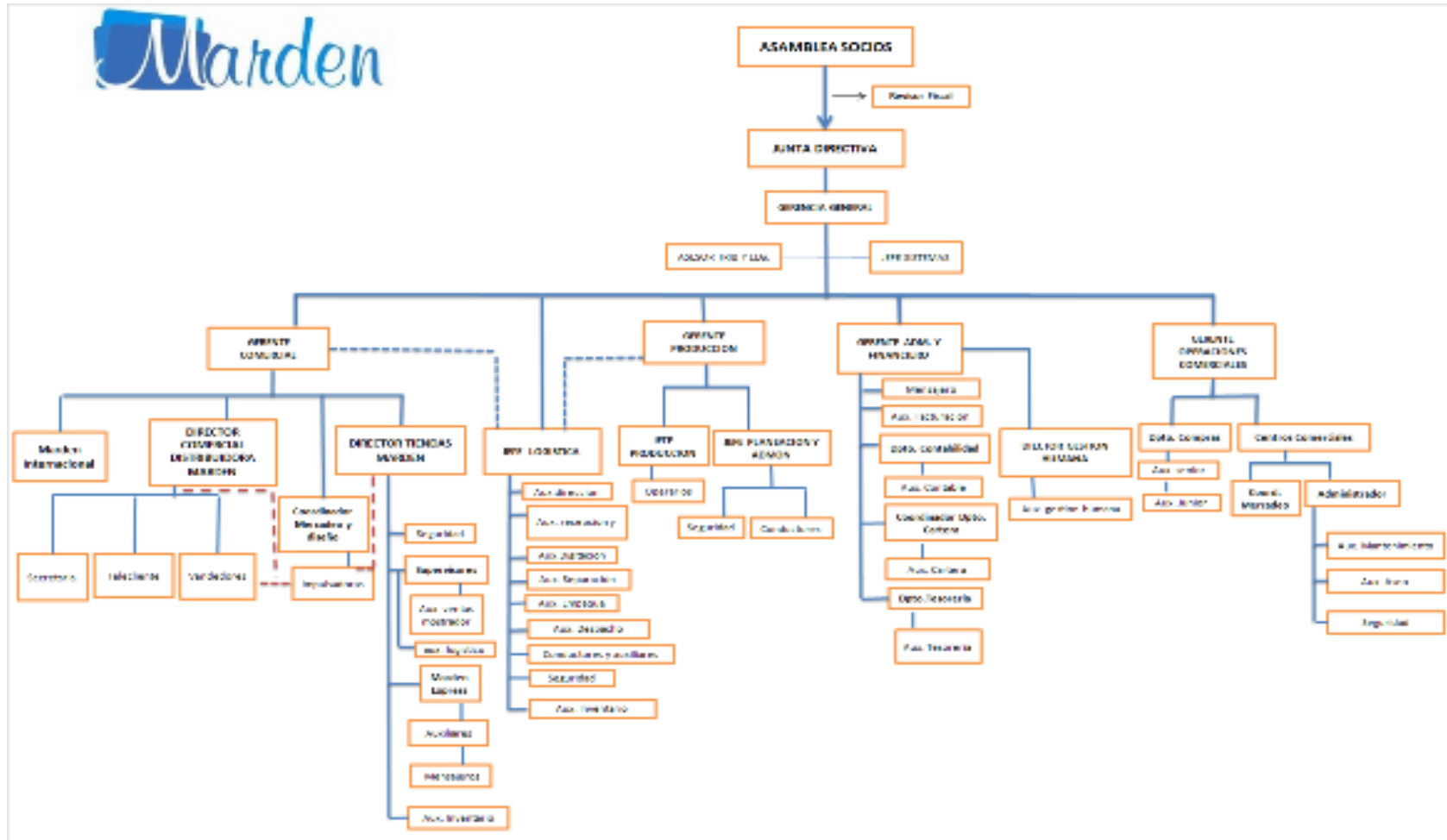
#### **5.4.4 Valores**

- a. **Servicio:** Es la vocación de la organización que busca que la excelencia sea percibida por nuestros clientes y socios comerciales siempre.
- b. **Compromiso:** Sentimiento de entrega incondicional de los miembros de la organización para cumplir las políticas y objetivos de la compañía hacia nuestros clientes.



- c. **Comunicación:** Es el correcto manejo de la información de acuerdo al canal y medio establecido en una forma clara, veraz, rápida y transparente para generar un funcionamiento integral a todos los niveles de la organización.
- d. **Honestidad:** La empresa cumple fielmente los compromisos adquiridos con sus clientes, socios comerciales y el Estado.
- e. **Confiabilidad:** Es la credibilidad y aceptación que la empresa genera en todas sus actividades.
- f. **Responsabilidad:** Asumir nuestras funciones de una manera disciplinada, seria y ordenada para que sea norma de vida empresarial.
- g. **Respeto:** La empresa valora honesta y sinceramente los conceptos y aportes de nuestros compañeros, entorno social y empresarial, al igual que las disposiciones políticas y religiosas.

#### 5.4.5 Organigrama



**Figura 1.8: Organigrama de la Comercializadora Marden Ltda.**

## **6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

El estudio que se llevará a cabo a través de este proyecto, será de tipo exploratorio y descriptivo, ya que es necesario identificar las características del objeto de estudio, es decir, el contexto y las características de la comercializadora Marden Ltda. para la construcción del modelo de Responsabilidad Social que mejor se ajuste a su operación.

A continuación se dará una explicación de cómo se llevaran a cabo estos dos estudios.

- Un estudio exploratorio donde se indagará en toda la empresa Comercializadora Marden Ltda. la información que sea pertinente para el objetivo planteado.
- Un estudio descriptivo, el cual permita delimitar los hechos que conforman el problema de la investigación, identificando los diferentes elementos, componentes y su interrelación entre la RSE y la empresa y los grupos de interés a estudiar, para así reconocer las características propias de los grupos, señalando las formas de conductas, actitudes y comportamientos de los diferentes grupos que participan en el estudio. Así mismo, se pretende describir la percepción que tienen los directivos acerca de las prácticas de RSE, a través de entrevistas a diversas áreas que faciliten la recolección de datos y su respectivo análisis. A fin de hacer más simple el diseño del modelo de RSE para la Comercializadora Marden Ltda., para que una vez presentado y estructurado se proceda a su respectiva implementación, ya que la empresa carece de este modelo.

## **6.2 MÉTODO DE ESTUDIO**

El método elegido para realizar este estudio es el deductivo, dado que a partir de una situación general se identifican situaciones particulares que se encuentran explícitamente en lo general.

El análisis y la relación de datos que se desea realizar ayudan a desarrollar el modelo en la Comercializadora Marden Ltda., el cual requiere de diferentes teorías para mejorar la gestión de la empresa en los ámbitos económico, social y ambiental.

## **6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Se emplearán:

- Fuentes Primarias: Este método empleado para el desarrollo de la investigación se trata sobre el levantamiento de información a través de entrevistas y encuestas realizadas a directivos de la compañía. Así mismo a través de herramientas de autoevaluación en RSE.
- Fuentes Secundarias: Es un método que indica información básica como la exploración y revisión bibliográfica por medio de libros, estudios, artículos y páginas web de diferentes organismos que permitan conocer la normatividad existente, aplicaciones y prácticas de la RSE.

## **6.4 MUESTRA**

Este proyecto tiene como fin presentar una propuesta de modelo para implementar programas de RSE, por lo que se tiene en cuenta principalmente a los altos directivos para las entrevistas y encuestas, para así saber qué nivel de conocimiento tienen sobre el tema de RSE y de acuerdo a ello generar un plan de acción que la alta dirección decidirá implementar o reajustar para su ejecución.

## **7. DISEÑO DE UN MODELO DE RSE PARA LA COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA.**

### **7.1 ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA. SOBRE LA RSE**

El proceso de implementación de la RSE se logra a través de dos puntos claves: uno, la comprensión amplia de la interrelación entre la sociedad y la organización, y dos, incorporando lo anterior a la estrategia y a las actividades de la empresa. Esto con el objeto de encajar plenamente en las operaciones estratégicas de la organización las prácticas de RSE, logrando impactos satisfactorios, que redunden en beneficios tanto para la empresa como para la sociedad. .

Por consiguiente, si las prácticas de RSE no están ligadas a los objetivos de la empresa, no serán sólidas, ni viables, siendo un desacierto al ir en contra del plan estratégico de la organización y desviar recursos hacia actividades secundarias, las cuales no generan valor. Por lo tanto, el diseño de un modelo está relacionado con propuestas de tipo teórico y práctico que determinan una serie de características a través de las cuales se puede fijar una pauta para enfrentar una realidad y así mismo adaptarla a otras características del entorno. Por lo que el planteamiento de modelo de RSE para la Comercializadora Marden Ltda. permitirá entender cómo percibe y asume la organización la RSE, facilitando la elaboración de objetivos y planes de acción claros, haciendo más efectiva las relaciones de la compañía con los stakeholders.

Es así como una ventaja de diseñar un modelo de RSE, es el aumento de confianza entre los stakeholders y su satisfacción, con un plan de acción que debe estar alineado a las políticas de la organización y con procesos fácilmente aplicables que garanticen el desarrollo del personal y el crecimiento organizacional, a fin de lograr reputación y construcción de marca, fidelidad de los consumidores, retención de empleados y atracción de nuevos talentos, para lograr una retribución sinérgica entre las partes.

Cada vez crece más el número de organizaciones que están incorporando en sus principios, prácticas y temas relacionados con la RSE. Por consiguiente se han planteado diferentes propuestas de Modelos de RSE con el propósito de abordar esta realidad empresarial, entre ellos el propuesto por Carroll (1979) el cual reconoce tres dimensiones que incluyen la responsabilidad, el compromiso social

y la identificación de los distintos asuntos sociales. Sin embargo, fue Carroll (1991) quien habló de la pirámide de la responsabilidad social de la empresa.

Otro modelo más actual se deriva de la ISO a través de la norma guía ISO 26000 busca que las organizaciones asuman su responsabilidad por el impacto de sus acciones en la sociedad y el medio ambiente, abordando la responsabilidad social de todo tipo de organizaciones para dirigir sus actividades de forma consistente con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible. Esta Norma ha sido desarrollada con el objeto de fomentar en las organizaciones la realización de actividades que estén relacionadas con la Responsabilidad Social y que van más allá del cumplimiento legal, sin dejar de reconocer que el cumplimiento con las leyes es un deber fundamental de las organizaciones y una parte fundamental de la Responsabilidad Social de las mismas. Igualmente, tiene como objetivo promover un entendimiento común en el campo de la Responsabilidad Social complementando y no sustituyendo otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la misma.

Esta norma tiene en cuenta la diversidad social, ambiental, legal, económica y organizacional. Igualmente, la ISO 26000 no es una norma como lo es la ISO 9001 de Gestión de la Calidad o la ISO 14001 de Gestión Ambiental, no está planificada, ni apropiada para propósitos de certificación o para uso contractual, por el contrario está dirigida a todo tipo de organizaciones no importa el tamaño, tipo o ubicación.

Por consiguiente, el objetivo que se plantea con esta norma es el de:

- Ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de Responsabilidad Social en su organización.
- Apoyar a las organizaciones a demostrar su Responsabilidad Social mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los stakeholders, incluyendo a los empleados.
- Promover y potenciar la transparencia. El estándar es una herramienta para el desarrollo de los principios de la sostenibilidad de las organizaciones.

Otra norma publicada por ICONTEC fue la Guía Técnica Colombiana (GTC) 180 definida como una guía para el diseño de un sistema de gestión en responsabilidad social, teniendo en cuenta un ciclo de gestión para la responsabilidad social basado en el ciclo PHVA.

La GTC 180 describe el ciclo de gestión de la RSE de la siguiente manera:

1. Reconocimiento, priorización y diálogo con las partes interesadas
2. Diagnóstico: interno y externo estratégico y operacional
3. Plan de acción: Estratégico y operacional
4. Plan de comunicaciones internas y externas
5. Ejecución del plan de acción
6. Ejecución del plan de comunicaciones
7. Gestión del cambio.
8. Documentación.
9. Seguimiento y medición.
10. Revisión por la dirección.
11. Reporte de sostenibilidad.
12. Nuevo plan de acción.

Las actividades del 1 al 4 hacen parte de la Planeación, del 5 al 8 del Hacer, del 9 al 11 de la Verificación y la actividad 12 de Actuar.

También es importante tener en cuenta que hay otras normas como lo son la certificación SA 8000, que establece condiciones mínimas para alcanzar un ambiente seguro de trabajo y saludable, así como la libre asociación y negociación colectiva y estrategias empresariales para poder tratar aspectos sociales que estén relacionados con el trabajo, y reglas respecto a la duración de la jornada laboral, los salarios, la lucha a la discriminación y el trabajo infantil o forzado.

Al igual, revisando documentos se encontró al Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)<sup>68</sup>, fondo especial administrado por el BID, establecido para proporcionar el crecimiento económico por medio del desarrollo del sector privado, particularmente de las micro y pequeñas empresas. El FOMIN lanzó el Plan de acción para Cluster de proyectos: Promover la competitividad a través de la RSE, ya que su objetivo es ayudar a las empresas latinoamericanas especialmente PYMES a mejorar la competitividad a través de la adopción de prácticas que contribuyan a la sostenibilidad económica, social y ambiental. De ahí que sus proyectos responden a una visión estratégica de la RSE a través de la cual busca: contribuir a la obtención de ventajas competitivas en la PYME y contribuir al bienestar social.

---

<sup>68</sup> FOMIN. Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas. <http://www.aliarse.org/documentos/BID%20PYMES%20RSE.pdf>

Otro organismo es el Instituto ETHOS de Brasil<sup>69</sup>, empresa no gubernamental, creada con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios socialmente responsables, por lo cual ha elaborado tres bibliografías que sirven como brújula para mejorar las gestiones sociales de la empresa.

El Instituto ETHOS trabaja con cinco áreas de actuación:

1. Sensibilización y compromiso de empresas en todo Brasil.
2. Profundización de prácticas en RSE por medio de publicaciones, herramientas de gestión y seminarios.
3. Influencia sobre mercados y sus actores más importantes en el sentido de crear un ambiente favorable para la práctica de RSE.
4. Articulación del movimiento de RSE con políticas públicas.
5. Producción de información sobre RSE.

Los indicadores ETHOS son una herramienta de auto evaluación y aprendizaje de la gestión empresarial en lo que se refiere a la incorporación de prácticas de RSE, los cuales ayudan a la empresa a implementar una gestión enfocada a la mejora de la calidad de las relaciones con los diferentes grupos de interés y de reflexionar como se cambian o eliminan ciertos aspectos de la empresa para garantizar la buena gestión de la RSE.

El Pacto Global<sup>70</sup> es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Por su número de participantes, varios miles en más de 100 países, el Pacto Global es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo, El Pacto es un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de los negocios y los mercados. Aquellas empresas que se adhieren al Pacto Global comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de a un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas.

---

<sup>69</sup> CENTRO DE DIVULGACIÓN DEL CONOCIMIENTO ECONÓMICO PARA LA LIBERTAD; “Responsabilidad Social Instituto Ethos: brújula para la RSE”; <http://cedice.org.ve/?p=1815>

<sup>70</sup> RED PACTO GLOBAL COLOMBIA; “¿Qué es el Pacto Global?; <http://www.pactoglobal-colombia.org/quees.html>



Las empresas, el comercio y la inversión son pilares esenciales para la paz y prosperidad. Pero en muchas áreas las empresas están ligadas a serios dilemas, como pueden ser la explotación, la corrupción, la inequidad y otras barreras que frenan la innovación y el espíritu empresarial. Las acciones empresariales responsables construyen confianza y capital social, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo y mercados sustentables.

### **7.1.1 Consideraciones para diseñar un Modelo de RSE en la Comercializadora Marden Ltda.**

Aunque existen diferentes modelos para atender los temas de RSE, es importante tener presente que el contexto varía de acuerdo a cada organización, por lo que las propuestas son distintas según la realidad, políticas y metas propuestas de la misma. Es así, que antes de plantear un Modelo de RSE es primordial que la empresa reconozca diferentes aspectos que se deben considerar al implementar sus políticas.

Por lo tanto, la organización debe tener en cuenta diferentes elementos, entre ellos la contextualización de los diferentes principios y normatividades para definir la orientación de sus políticas. Otra parte se relaciona con la revisión de las diferentes regulaciones y estándares para apoyar y medir la implementación y mejoramiento de los diversos campos de la RSE. La mayoría de los modelos relacionados en RSE pretenden que las compañías lo desarrollen voluntariamente, al igual que la implementación de políticas y prácticas, así como el compromiso de tener un desempeño específico sobre varios temas de la RSE, las cuales deben estar alineadas directamente con los ejes de la organización, para que represente un verdadero sistema y no estén aislados y sin referente al interior de los objetivos y metas estratégicas.

Es primordial que la organización defina quiénes son los stakeholders y cuáles son los intereses y las relaciones que se van a establecer con cada uno de ellos, creando una red de responsabilidad social, respondiendo de manera integral y especializada en diferentes áreas de inversión de la RSE permitiendo la sinergia con la que los resultados puedan tener un mejor impacto en la comunidad. Por lo tanto un factor clave en este modelo de RSE sería la comunicación como un punto de partida entre la parte directiva y los empleados, a fin de buscar el mejoramiento continuo del plan de acción que se emprenda, comunicando los resultados tanto interna como externamente para que tengan relevancia y se atienda a la comunidad en un equilibrio que abarque diferentes áreas.

Finalmente y teniendo en cuenta la revisión documental, en cuanto a las norma ISO 26000, a la GTC 180, a los documentos del Instituto ETHOS y lo planteado por las organizaciones como el Pacto Mundial, se proponen los siguientes elementos para construir un modelo que tenga en cuenta los aspectos principales que contribuyan a la alineación estratégica de las prácticas de RSE. El modelo incorpora los aspectos filosóficos: visión, misión, valores, la estrategia corporativa; visión operacional, estratégica y de liderazgo, y de aprendizaje comprometido para la organizar la empresa para la RSE, y finalmente las herramientas gerenciales que son las que al final permitirán controlar los objetivos planteados.

### 7.1.2 Elementos para desarrollar un modelo de RSE



Fuente: Elaboración de la Autoras

**Figura 1.9: Elementos para desarrollar un modelo de RSE.**

### **7.1.2.1 Formalizar un compromiso con la empresa**

La formalización traza una ruta de alineación entre lo que la empresa tiene en su planeación con los principios de RSE. Permitiendo así la integración de los diversos sistemas de gestión que la empresa posee con el modelo de gestión de RSE, dando a conocer la manera cómo encaja la Responsabilidad Social con los elementos centrales de la misma, siendo necesario analizar la planeación estratégica para saber la relación que tiene con los principios de RSE.

Por consiguiente, los directivos de la organización deben reflexionar sobre la importancia de asumir la RSE para el beneficio de la misma, por lo cual es imprescindible validar la misión, visión y los valores de la organización, con el objeto de mostrar el valor añadido que la misma aporta a sus stakeholders.

Una vez analizado y replanteado lo anterior, es necesario trasladar ese convencimiento en documentos y declaraciones que determinen el compromiso de la Comercializadora con la RSE de manera formal por parte de la dirección a fin de promover un cambio de la cultura empresarial. Para la formalización es fundamental, como lo plantea la GTC 180, la necesidad de demostrar el compromiso desde el direccionamiento estratégico y de elaborar una carta anunciando el deseo de adherirse a los principios fundamentales que subyacen en la adopción de una cultura de RSE. La carta de compromiso debe comunicarse internamente a los empleados, y externamente a otros grupos de interés como clientes o proveedores. Para ello puede difundirse mediante la página Web de la empresa o mediante el uso del correo electrónico o postal. La difusión entre terceros puede ayudar a que otras organizaciones se familiaricen con la RSE y a contribuir a alcanzar una masa crítica de organizaciones que adopten prácticas más sostenibles. (Anexo 1: Carta de Compromiso)

### **7.1.2.2 Sensibilización e inducción a la empresa**

Además de documentarse, es fundamental que la alta dirección y los responsables de cada área participen en un taller de sensibilización e inducción, ya que según Forum Empresa, las PYMEs que participan en talleres de sensibilización muestran un mejor desempeño en la adopción de mejores prácticas, lo cual refuerza la importancia de participar en actividades preparatorias que ayuden a la alta dirección a comprender más profundamente qué es la RSE y que le permitan apoyar más eficientemente el proceso de cambio y mejora. Las actividades pueden usar herramientas de apoyo como películas, cortos, casos de estudio,

entre otros. (Anexo 2: Sensibilización). La sensibilización se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa el 8 de Octubre del 2012, el resultado principal de esta sesión fue la transferencia de conceptos y lineamientos necesarios para el desarrollo de todo proceso de RSE.

### **7.1.2.3 Diagnóstico de RSE**

La evaluación integral de la organización en relación a temas de RSE permite identificar la situación actual en cuanto a las oportunidades de cambio y mejora, en los aspectos éticos, económicos, sociales o ambientales de sus actividades, productos y servicios relevantes que permitan alcanzar los objetivos de negocios y para responder a las expectativas de los grupos de interés que no están siendo convenientemente abordados y cuya gestión conviene mejorar. Para ello, se utilizan metodologías de análisis interno, basadas en las percepciones de los directivos y empleados de la empresa.

El análisis interno tiene como principal fin obtener información, que en este caso es a través de una encuesta, la cual ayudará a conocer sobre la situación actual de la empresa basada en las percepciones de sus directivos y encargados de áreas. Para dicha encuesta se tuvo en cuenta los indicadores del Instituto ETHOS de Responsabilidad Social que abarca siete dimensiones que son:

- Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo
- Público Interno
- Medioambiente
- Proveedores
- Consumidores y Clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad

Este diagnóstico (Anexo 3: Encuesta), se realizó a los jefes de área, en este caso a las siguientes personas, dado que son aquellas que conocen y deben conocer todos los procesos y actividades realizadas dentro de la Comercializadora:

- ✓ William Casas: Gerente General y Jefe del área de operaciones.
- ✓ Victoria Casas: Jefe del área contable.
- ✓ Carolina Casas: Jefe del área de puntos de venta.
- ✓ Edgar Alfredo Casas: Jefe de Producción

Esta autoevaluación se realizó entre el 2 y el 5 de Octubre del 2012, esta fue guiada a cada uno de los asistentes y requirió un espacio de 45 minutos de asesoría. Los principales resultados harán parte del análisis a priori de la compañía que es presentado a continuación

#### **7.1.2.4 Análisis e informe del diagnóstico**

A continuación se describen los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado a los directivos de la empresa, que permite establecer una línea base a través de la percepción de los tomadores de decisión de la compañía, insumo principal para elaborar un plan de acción, como parte del diseño del modelo de RSE.

##### **7.1.2.4.1 Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo**

Teniendo en cuenta la dimensión de “Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo”, la cual tiene 10 preguntas para analizar, se puede observar que para la pregunta: “su empresa posee un documento de ética o valores que aclare cuáles son los comportamientos que incentiva las relaciones personales y comerciales”, el 25% de los encuestados manifiestan estar totalmente en desacuerdo con que la empresa posee dicho documento, un 25% está parcialmente de acuerdo y el otro 50% está de acuerdo con que dicho documento define los comportamientos de las relaciones personales y comerciales. Adicionalmente, se percibe al preguntar si la empresa: “da a conocer este documento a todos sus empleados, clientes, proveedores y comunidad” que el 25% de los encuestados están en total desacuerdo, un 50% está en desacuerdo y el 25% restante plantea que está parcialmente de acuerdo con que el documento se da a conocer a las stakeholders. Del mismo modo, se define que para la pregunta: “si dicho documento fija pautas propias de relaciones internas y externas”, el 25% de los encuestados manifiestan estar totalmente en desacuerdo, el otro 25% está en desacuerdo y el 50% restante está parcialmente de acuerdo en que dicho documento fija pautas dichas relaciones.

Por otra parte, para la pregunta: “la empresa aplica mecanismos con el propósito de evaluar y vigilar que se respeten los derechos humanos”, se encontró que el 25% de los encuestados está totalmente de acuerdo, al igual que un 25% está en desacuerdo y el 50% restante expresa que está de acuerdo en que se aplican mecanismos para garantizar el respeto de los derechos humanos de la organización. Con respecto a la pregunta: “la empresa tiene establecidos mecanismos para evaluar si las decisiones que toma impactan los derechos

humanos de los trabajadores y partes interesadas” se establece que el 25% están en total desacuerdo con que la empresa tiene establecido dichos mecanismos, otro 25% señala que no están de acuerdo y el 50% restante opina estar parcialmente de acuerdo con que se tienen los mecanismos necesarios para evaluar el impacto que generan las decisiones que toma la Comercializadora en los derechos humanos de la parte interna y externa de la misma.

De igual manera, al analizar si la empresa “ha establecido los medios para la atención de los reclamos de violaciones de los derechos humanos” las respuestas reflejan que un 25% opinan estar totalmente en desacuerdo, otro 25% está parcialmente de acuerdo y el 50% restante está de acuerdo con que se han establecido los medios para atender los reclamos que conciernen a las violaciones de los derechos humanos. Adicionalmente, ante la pregunta: “la empresa atiende los inconvenientes a fin de mejorar el cumplimiento y respeto de los derechos humanos de los trabajadores y de las partes interesadas”, se puede ver que un 25% determinan estar totalmente en desacuerdo con dicha atención, mientras que un 75% está de acuerdo en que dichos reclamos sí se atienden a fin de mejorar y garantizando siempre el respeto de los derechos humanos.

Dentro de este mismo contexto, se puede definir que los encuestados al opinar sobre si “la empresa posee una política que prevenga los actos de corrupción y se capacita al personal contra la corrupción y el soborno” están divididos en partes iguales (50-50) están en desacuerdo y parcialmente de acuerdo en que la empresa posee dicha política. En esta misma línea, al observar si la empresa “tiene mecanismos de revisión internos que identifican los actos de corrupción y sobornos del personal de manera periódica, el 100% de los participantes en el diagnóstico están en desacuerdo con que la empresa cuenta con esos mecanismos. Por lo que al evaluar si la empresa “adopta las medidas necesarias para corregir los actos de corrupción identificados en la revisión”, el 25% señalan que están en total desacuerdo, mientras que el 75% restante dicen estar de acuerdo en que la empresa adopte medidas necesarias cuando se han presentado actos de corrupción.

#### **7.1.2.4.2 Comunidad**

Para la dimensión de “Comunidad”, se tiene en cuenta nueve aspectos desarrollados en preguntas que permiten conocer la percepción de los directivos de la compañía con respecto al vínculo entre la comercializadora y su comunidad de influencia. Para la primera pregunta: la empresa “se preocupa por estar

siempre en contacto con la comunidad, buscando minimizar los impactos negativos que sus actividades puedan ocasionar”, se percibe que el 25% de los encuestados señalan estar en desacuerdo con dicha preocupación y el otro 25% están parcialmente de acuerdo; sin embargo, el 50% restante determinan que están de acuerdo en que la empresa se preocupa por minimizar los impactos negativos. Es así que al manifestar si la empresa “asume la responsabilidad por daños o impactos negativos ocasionados en la comunidad producto de la actividad que realiza”, un 50% de los encuestados están totalmente en desacuerdo, aunque el otro 50% están de acuerdo en que la empresa asume la responsabilidad cuando sus actividades impactan negativamente a la comunidad.

De otro lado, se encontró que al hablar de si la “empresa tiene prácticas de gestión que beneficien al desarrollo local”, se puede mencionar que el 25% de los encuestados está totalmente en desacuerdo, mientras que un 50% está parcialmente de acuerdo en que se tiene dichas prácticas y el 25% restante opina que está de acuerdo en que la empresa busca beneficiar al desarrollo local. Con respecto a la pregunta: “cuenta con programas de voluntariado corporativo”, un 25% de los encuestados especifican que están totalmente en desacuerdo con que se cuenten con dichos programas, aunque un 25% manifiestan que están parcialmente de acuerdo y el otro 50% están de acuerdo en que se cuentan con dichos programas. De igual forma, se puede observar que si se “ejecuta proyectos en alianza con el sector público”, un 50% de los encuestados expresan que están totalmente en desacuerdo, no obstante, otro 50% está parcialmente de acuerdo con que la empresa ejecute proyectos con ayuda del sector público. En relación a si la empresa “busca participar en organizaciones que integren empresarios”, el 25% de los encuestados definen estar en desacuerdo, mientras que un 50% está parcialmente de acuerdo y el otro 25% restante está de acuerdo en que la empresa busca participar en entidades empresariales, asociaciones comerciales u organizaciones parecidas. Esto puede dar a entender que por tal razón al tener presente si la empresa “les informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones públicas”, se analiza que un 50% de los encuestados precisan en estar totalmente en desacuerdo con brindar dicha información, al igual que un 25% están en desacuerdo, aunque el otro 25% restante dice estar de acuerdo en incentivar la participación y opinión en asuntos de elecciones.

Finalmente al examinar si la empresa “colabora con la mejora de los espacios públicos de la región” un 50% de los participantes están en desacuerdo, mientras el otro 50% está repartido en parcialmente de acuerdo y de acuerdo en partes

iguales. Sin embargo, en cuanto a si se “evalúa el impacto social de los proyectos y acciones sociales que apoya”, el 50% de ellos opina estar totalmente en desacuerdo y el otro 50% señala estar en desacuerdo con que la empresa evalúa dicho impacto.

#### **7.1.2.4.3 Medio Ambiente**

Para la dimensión de “Medio Ambiente”, se examinan 12 aspectos primordiales para la Comercializadora Marden Ltda. En primer lugar se indaga si los directivos “conocen, comprenden y evalúan los impactos de sus actividades sobre el medio ambiente, manteniendo informes para medirlos”, en el cual se pudo observar que el 50% de los participantes están en desacuerdo, un 25% señala estar parcialmente de acuerdo con conocer y comprender los impactos de las actividades y el otro 25% está de acuerdo con lo anterior. Al preguntar si la empresa “posee prácticas e iniciativas que permite gestionar los impactos ambientales de sus operaciones”, el 25% de ellos afirman estar en total desacuerdo, al mismo tiempo que un 50% están en desacuerdo con dicha política, mientras que sólo un 25% está parcialmente de acuerdo con que la empresa posee prácticas e iniciativas medioambientales. Con respecto a si la empresa “tiene políticas para la reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas”, el 75% de los participantes están en desacuerdo, aunque el 25% está de acuerdo en que si se tiene dichas políticas de reducción.

En cuanto a si la empresa “implementa en sus dependencias y actividades acciones que busquen preservar el medio ambiente”, el 25% opina estar en total desacuerdo, otro 25% es desacuerdo y el 50% está parcialmente de acuerdo en que sí se está llevando a cabo dicha implementación. Sin embargo, al mencionar si se “está al tanto de los adelantos en la tecnología en materia ambiental” el 25% está en total desacuerdo, mientras que un 75% está en desacuerdo. De la misma manera, al estudiar si se “incorpora tecnologías que disminuyan su impacto en el medio ambiente” un 50% de los encuestados dicen estar en total desacuerdo y en desacuerdo, dividido en partes iguales y el otro 50% está de acuerdo en que sí se incorporan. Al evaluar si la empresa ha “identificado las áreas y procesos críticos en materia de impacto ambiental”, se establece que un 50% de los participantes digan que están en total desacuerdo, pero el otro 50% está parcialmente en que dicha tarea si se realiza.

Para la inquietud de si la empresa “promueve la educación ambiental entre los empleados, familiares y comunidad”, el total de los encuestados expresan que



están parcialmente de acuerdo. Al valorar si la empresa “ejecuta el tratamiento de residuos sólidos y líquidos para prevenir la contaminación”, el 50% está en total desacuerdo, al mismo tiempo que un 25% está de acuerdo y el otro 25% restante está parcialmente de acuerdo con que la empresa ejecute dicho tratamiento. De igual manera, al analizar el aspecto de si la empresa “desarrolla un programa de manejo de residuos y reciclaje”, el 50% está en total desacuerdo y que un 25% está en desacuerdo, mientras que el 25% restante está parcialmente de acuerdo en que dicho programa se esté desarrollando. A la par, se puede analizar si “se cuenta con la descripción de los impactos medioambientales de los principales productos o servicios”, a lo que se obtuvo una respuesta que corresponde al 50% de estar en total desacuerdo y un 25% en desacuerdo, mientras que sólo un 25% opina que la empresa cuenta con dicha descripción.

Para finalizar, se examina si en la empresa “se aplican medidas correctivas al detectar alguna no conformidad en sus procesos críticos de impacto ambiental”, en el cual el 25% de los participantes están en total desacuerdo, al igual que un 25% están en desacuerdo con dicha aplicación; no obstante, un 50% de ellos están parcialmente de acuerdo en que sí se aplican medidas correctivas en los procesos críticos.

#### **7.1.2.4.4 Clientes**

Al analizar la dimensión de “Clientes”, se tiene en cuenta 25 preguntas, las cuales permiten conocer la percepción de los directivos ante la gestión y el relacionamiento que posee la empresa con este grupo de interés. Ante el interrogante de si la empresa “hace un diagnóstico e implementa soluciones de los daños potenciales de sus productos y servicios”, se obtuvo un resultado del 25% de los participantes en la encuesta están en total desacuerdo en que la Comercializadora Marden Ltda. hace un diagnóstico e implementa soluciones, mientras que un 25% determina que está parcialmente de acuerdo y el 50% restante plantea que está de acuerdo en que se hace un diagnóstico a los clientes en busca de solucionar y mejorar sus productos y servicios.

Al evaluar si la empresa “capacita al personal interno y sus colaboradores externos para adoptar medidas preventivas y correctivas con agilidad y eficiencia”, un 25% de los encuestados está en total desacuerdo, otro 25% está en desacuerdo con ello, mientras que el 50% de los encuestados restantes están de acuerdo con que la empresa brinde capacitación a los empleados con el fin de trabajar eficiente y eficazmente. Al determinar si la empresa “busca un continuo

perfeccionamiento de sus productos y servicios, sustituyendo componentes, tecnologías y productos en la medida que surgen sustitutos eficientes, más seguros y que representan menor riesgo a la salud del consumidor”, el 25% de los encuestados están en total desacuerdo, otro 25% opina estar parcialmente de acuerdo con el continuo perfeccionamiento y un 50% está de acuerdo en buscar un continuo perfeccionamiento para asegurar que los productos representan menor riesgo para la salud del consumidor.

Al indagar que si la empresa “tiene una política de comunicación interna y externa alineada con los valores y principios de la misma”, se advierte que un 50% de los participantes en el diagnóstico está parcialmente de acuerdo con que se tiene dicha política y el otro 50% plantea que están de acuerdo con la política que está relacionada con los valores y principios de la empresa. Para la pregunta si la empresa “posee una atención a sus clientes centrada en la información al consumidor y la solución de sus demandas”, se obtuvo un resultado donde el 25% manifestó estar en total desacuerdo, otro 25% está en de acuerdo en que se posee dicho enfoque en el cliente y el 50% restante plantea que están en total de acuerdo para atender a los clientes y solucionar sus demandas individualmente. En relación a si la empresa “se preocupa de que si los directivos de la empresa estén involucrados directamente con los programas de atención al consumidor” se tuvo como resultado que un 25% expone estar en total desacuerdo, mientras que un 75% establece que están de acuerdo en que los directivos de la empresa tenga una relación directa con el área de atención al consumidor.

Por otra parte, se observa que el aspecto “tiene un canal formal de comunicación con sus clientes/consumidores, como cajas de sugerencias o número de teléfono y correo electrónico de quien pueda atender”, un 75% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y un 25% está totalmente de acuerdo en que dicho canal existe dentro de la compañía. Con respecto a si se “respeta la privacidad de los datos de sus consumidores o usuarios”, el 75% de los encuestados determinan que se respeta y el 25% restante opina estar totalmente de acuerdo en la confidencialidad de datos. Del mismo modo, un 25% está en desacuerdo en que la empresa “tiene una política claramente establecida para preguntas, quejas y reclamos”, mientras que otro 25% están parcialmente de acuerdo en que la empresa tiene dicha política y un 50% restante está de acuerdo. Adicionalmente, se concluye que el 100% de los encuestados conocen que la empresa “analiza las dudas, sugerencias y reclamaciones y las utiliza como instrumento para perfeccionar su actividad, a fin de garantizar fidelidad en sus clientes”.

Se encontró que el 25% de los participantes del ejercicio está de acuerdo en que en “la comunicación de la empresa, no se utilizan contenidos engañosos o se induce al consumidor/cliente a un error de comprensión” y un 75% está totalmente de acuerdo en que la empresa usa contratos o mensajes publicitarios libres de todo engaño. Se reconoce por parte de un 25% de los encuestados el estar de acuerdo en que se “controla que la publicidad no perpetúe estereotipos de género, orientación sexual, religión o raza” y un 75% están totalmente de acuerdo en respetar cualquier estereotipo. De la misma manera, el 50% de los encuestados plantean que están parcialmente de acuerdo en que se “advierte explícitamente a los consumidores cuando los productos/servicios que ofrece son de uso restringido o representen riesgos para la salud”, mientras que un 25% está de acuerdo y otro en total de acuerdo con advertir claramente los riesgos y restricciones. Un 50% de los participantes están en desacuerdo en que se “señala en la publicidad de los productos o servicios todas las características del mismo”, mientras que el otro 50% está parcialmente de acuerdo en que dicha información si se señala en la publicidad.

Por otra lado, un 25% de los encuestados están en desacuerdo al determinar si la empresa “tiene establecidas garantías para el mantenimiento y servicio post-venta”, mientras que un 25% está parcialmente de acuerdo y un 50% de acuerdo en señalar que se tiene establecidas dichas garantías. Se halló, además, que un 25% de los participantes señalan que están en total desacuerdo con que la empresa “mantiene la información sobre los precios, disponible para el público en general”; sin embargo, un 75% están en total de acuerdo con que se mantiene la información de los precios para el público. De igual forma, se encontró que un 25% de los encuestados opina estar en de acuerdo con que la empresa “retira de mercado sus productos cuando representan un peligro, defecto o tiene información falta” y un 75% están totalmente de acuerdo con dicho retiro.

Se puede observar que el 25% de los encuestados están de acuerdo en que “las estrategias de marketing están enfocadas a obtener beneficios tanto para la empresa como para la sociedad” y el 75% restante opinan estar totalmente de acuerdo en que dichas estrategias buscan un beneficio ganga y gana entre las partes. Al igual, que el 25% de los participantes señalan estar parcialmente de acuerdo en que “los directivos conocen las técnicas de venta que utiliza la organización” y un 75% están de acuerdo con que la alta administración conocer las técnicas de venta. Ante la pregunta: “promueven valores a través de su política de marketing y comunicación”, el 25% de los participantes están en total desacuerdo en que la empresa promueve dichos valores dentro de su plan de

mercadeo; no obstante, un 50% señala estar parcialmente de acuerdo y el 25% restante están de acuerdo con lo anterior.

Además, se reseña que el 75% de los encuestados están de acuerdo con que la empresa “realiza programas de capacitación sobre prácticas éticas de venta al personal de esa área” y un 25% está totalmente de acuerdo. Además, se observa que un 25% de los encuestados está parcialmente de acuerdo en que la Comercializadora “realiza evaluaciones periódicas del personal de venta para asegurar que no se utilizan tácticas de ventas deshonestas”, un 50% está de acuerdo y el 25% restante está totalmente de acuerdo con realizar evaluaciones que garanticen el buen funcionamiento del área de ventas.

Se identificó que un 25% del total de encuestados están en desacuerdo con que la empresa “realiza encuestas de satisfacción entre sus consumidores y clientes para con base en los resultados poner en práctica mejoras en sus productos/servicios”, mientras que un 50% está de acuerdo y el otro 25% restante está en total de acuerdo con realizar dichas encuestas de satisfacción a fin de fidelizar y atraer más clientes y consumidores. Finalmente se observa que el total de encuestados están de acuerdo en que la empresa “es reconocida en el sector por su buena imagen ética” y que “el precio ofrecido para sus clientes es percibido como justo”, tiene una evaluación por parte de los encuestados están divididos en un 50% al estar de acuerdo y en totalmente de acuerdo con brindar un precio que favorezca a la comunidad en general.

#### **7.1.2.4.5 Recursos Humanos**

En la categoría de “Recursos Humanos”, se tienen 18 preguntas, que arrojaron los siguientes resultados. En la primera pregunta sobre si “la organización ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro que busca incentivar los cuidados con higiene y salud estando abierta a críticas y sugerencias de estos aspectos”, el 75% de los encuestados están de acuerdo, por el contrario, el 25% restante está parcialmente de acuerdo con esta aplicación por parte de la empresa.

Continuando la pregunta 2, “la empresa ofrece prestaciones adicionales a los empleados y dependientes”, el 50% está en desacuerdo, un 25% está totalmente en desacuerdo puesto que esta política no está implementada, en cambio un 25% restante tiene una opinión parcialmente de acuerdo.

Una tercera pregunta evalúa si “la empresa otorga a sus trabajadores/as beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley”, el cual el 50% está parcialmente de acuerdo, el otro 25% está en desacuerdo con esta aplicación y el restante 25% está de acuerdo que la empresa garantiza este principio. Seguido de esto, el 100% de los encuestados están de acuerdo que “la empresa apoya el equilibrio entre el trabajo y la vida privada de sus trabajadores”.

En la pregunta 5 sobre si “la empresa garantiza el respeto del principio de No Discriminación por razones de género, edad, raza, religión, discapacidad etc.”, los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo en un 75% que la organización cumple con este estándar, el restante 25% sólo está de acuerdo. Ante la pregunta “la empresa es si cuentan con recursos para facilitar el desplazamiento y la conveniencia de personas con discapacidad motora, auditiva o visual”, a lo cual el 50% de los encuestados respondieron estar en totalmente desacuerdo pues no se cumple esta política, el otro 25% respondió estar parcialmente de acuerdo y el restante 25% está de acuerdo.

Al indagar sobre si “la empresa, cuenta con igualdad de salarios para hombres y mujeres en un mismo cargo”, un 50% de los participantes está parcialmente de acuerdo, el 50% restante dividido por igual está de acuerdo y parcialmente de acuerdo respectivamente. Una situación parecida se presenta cuando se pregunta si en “la contratación de personal externo, se le brindan los mismos beneficios y condiciones laborales que a sus empleados”, los encuestados están 50% parcialmente de acuerdo y el 50% restante dividido por igual está de acuerdo y parcialmente de acuerdo respectivamente. Otro resultado obtenido es un 50% de los directivos está totalmente de acuerdo que “la empresa no tiene trabajo infantil en sus operaciones ni en las de su cadena de valor”, el 50% restante está de acuerdo.

Otro aspecto importante evaluado es si la empresa “valora y estimula el desarrollo profesional de sus empleados” en lo cual el 50% está de acuerdo, otro 25% está parcialmente de acuerdo y el 25% restante está en desacuerdo. Un 50% de los encuestados está de acuerdo en que la empresa promueve el desarrollo personal mediante procesos de capacitación y perfeccionamiento continuo y el otro 50% está parcialmente de acuerdo. En el aspecto de capacitación que contribuyen al desarrollo profesional de sus trabajadores la organización se presentó un 50% de acuerdo con esta política, el otro 25% está parcialmente de acuerdo, pero el 25% restante está totalmente en desacuerdo pues piensa que esta política no está bien implementada en la organización.

Por otra parte, el 50% está parcialmente de acuerdo con que “la organización facilita el acceso a la información como forma de desarrollo personal y profesional de sus empleados”, un 25% está de acuerdo; sin embargo, el 25% restante está totalmente en desacuerdo por lo que hay que mejorar este acceso. Otro parámetro de evaluación es saber “si la empresa cuenta con mecanismos de consulta sobre la gestión de la empresa, así como sistemas y parámetros de evaluación del desempeño”, cuyo resultado fue de un 100% de acuerdo. Por otro lado, un 50% está parcialmente de acuerdo con que “la empresa da conocer por algún medio a sus empleados/as, su situación económica y financiera”, un 25% está en desacuerdo y el 25% restante está totalmente en desacuerdo.

Se obtuvo que un 50% está de acuerdo, que la empresa “proporciona condiciones favorables y mecanismo para la libertad de asociación y la negociación colectiva de los trabajadores”, un 25% está parcialmente de acuerdo, en cambio un 25% está totalmente en desacuerdo con esto. Al evaluar “si la empresa cuenta con los mecanismos para demostrar que los trabajadores tienen la libertad para formar y unirse al sindicato de su elección sin temor a ser intimidados o a sufrir represalias”, hay diferentes opiniones, un 25% está totalmente en desacuerdo, otro 25% en desacuerdo, otro 25% parcialmente de acuerdo y el 25% final estaba de acuerdo. Para finalizar, la empresa “Informa y negocia con los trabajadores la manera de mitigar los impactos negativos al realizar cambios que afecten el empleo”, los resultados arrojan evaluaciones de 50% en desacuerdo y otro 50% de acuerdo.

#### **7.1.2.4.6 Proveedores**

En la dimensión de “Proveedores”, la primera pregunta indaga “si la organización, al momento de contratar un proveedor, evalúa si la empresa mantiene prácticas de responsabilidad social, las respuestas a esto”, arroja un porcentaje del 50 en desacuerdo, otro 25% está totalmente en desacuerdo y el 25% restante está de acuerdo que la empresa antes de contratar un proveedor exige una buena propuesta de calidad, precio, plazo y evalúa si ésta tiene prácticas de responsabilidad social.

Una segunda pregunta trata sobre si “la empresa ofrece información completa sobre las expectativas y requerimientos que deben cumplir sus contratistas y proveedores”, se obtuvo que el 50% de los encuestados está totalmente de acuerdo, un 25% está en desacuerdo y parcialmente de acuerdo.

Adicional a esto el 50% de los encuestados están parcialmente de acuerdo con que “la empresa cuenta con una política de trato equitativo con sus proveedores y consumidores” y el otro 50% está de acuerdo con esta política

Finalizando en esta dimensión, el 100% de los encuestados están en desacuerdo pues “la empresa no fomenta el fortalecimiento de prácticas de RSE en sus proveedores”, por lo que la empresas debe tomar acciones correctivas.

#### **7.1.2.4.7 Gobierno**

Para la primera pregunta de la dimensión de “Gobierno”, “la empresa contribuye regularmente con recursos humanos, tecnológicos para la realización de proyectos ejecutados por entidades gubernamentales para promover el desarrollo regional y local”, el 50% de los encuestados están en desacuerdo y el otro 25% está totalmente en desacuerdo y el restante 25% está parcialmente de acuerdo.

Los resultados de la segunda pregunta, sobre si “la empresa auspicia mejoras de infraestructuras y espacios públicos en la ciudad, pero no lo hace con la frecuencia que deberían”, tienen un porcentaje importante del 100% el cual está parcialmente de acuerdo.

### **7.1.3 Grupos de Interés de la Comercializadora Marden Ltda.**

Gracias a la evaluación realizada y su análisis se identificaron los grupos de interés prioritarios para la Comercializadora, entre los cuales tenemos:

**7.1.3.1 Dueños o Accionistas:** Los dueños de Marden son unos de los grupos prioritarios. Al ser una empresa familiar estos tienen gran injerencia en las decisiones y están interesados en que la empresa sea rentable, por lo cual es importante conocer las expectativas e intereses que ellos tienen, lo que esperan, para así poder garantizar su total satisfacción.

**7.1.3.2 Colaboradores:** Están representados por los trabajadores de la empresa. Ellos están interesados en el desarrollo de la empresa, son los directamente afectados por las decisiones que ésta tome o deje de tomar, por lo que es clave conocer sus necesidades, expectativas y falencias. En la Comercializadora son alrededor de 242 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

- Centros comerciales Súper Marden Bosque y la 47: 28 empleados
- Marden la 47: 8 empleados
- Marden Bosque: 8 empleados
- Marden centro: 50 empleados
- Call center y domicilios punto de venta: 8 empleados
- Gestión humana: 2 empleados
- Área administrativa y financiera: 7 empleados
- Área de compras: 3 empleados
- Departamento cartera: 3 empleados
- Bodega central: 42 empleados
- Producción: 55 empleados
- Marden mayoristas: 26 empleados
- Comercio exterior y mercadeo: 1 persona
- Diseño: 1 persona

**7.1.3.3 Proveedores:** La empresa se ha caracterizado por tener como proveedores a empresas con las cuales ha construido relaciones de largos años, asegurando ventas continuas, productos y servicios de alta calidad con oportunidad y cumplimiento de los requerimientos solicitados.



**7.1.3.4 Distribuidores:** Son empresas que ayudan a la Comercializadora a encontrar clientes y/o a vender a los clientes, ayudan a la organización a surtir y trasladar bienes de sus puntos de origen a su destino.

**7.1.3.5 Clientes/Consumidores:** Los clientes y/o consumidores son la razón de ser del negocio, por lo que es fundamental conocer la necesidad que el producto o servicio les provee, las expectativas futuras, el comportamiento de compra, entre otros, tiene por objetivo poder satisfacerlos pero sobre todo, lograr la lealtad al producto y la marca. Por ello la empresa se ha enfocado en distribuir a nivel nacional sus productos con el propósito de darse a conocer a través de su marca propia para posicionarse dentro del mercado.

**7.1.3.6 Comunidad aledaña:** La comunidad debe ser vista como un aliado a la hora de tomar decisiones que eventualmente inciden en el desarrollo de la empresa. En este caso se compone de las personas que viven alrededor del lugar donde opera la empresa o donde se distribuyen los productos, en primer lugar se hablaría de la ciudad de Palmira por punto central, en segundo lugar el Valle del Cauca y por último, Colombia.

**7.1.3.7 Gobierno:** Se refiere tanto al gobierno central como a los gobiernos locales. Funciona como aliado en proyectos conjuntos, con algunas acciones dentro del marco de RS que se realizan con él para apoyar las políticas de anticorrupción y capacitación del sector público para sostener proyectos sociales y ambientales.

**7.1.3.8 Medio Ambiente:** Se refiere al entorno directo donde opera o se distribuyen los productos o servicios, ya que las acciones que realiza la empresa impactan negativa o positivamente al medio ambiente, conservándolo o deteriorándolo. Es así como algunas acciones dentro del marco de la responsabilidad social que se realizan para con el medio ambiente son la política de las 3 R's (Reciclar, reducir y reusar), la adopción del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001, la ecoeficiencia, el uso de energías limpias o renovables, ser una empresa carbono neutral, entre otras.

## **7.2 FORMULACIÓN DEL MODELO DE RSE PARA LA COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA.**

De acuerdo con la información obtenida gracias al análisis de la evaluación, se construye un modelo que permite la adopción de una política de RSE para la Comercializadora Marden Ltda. Es por ello que para su formulación, se tiene en cuenta el modelo planteado por el Pacto Mundial<sup>71</sup>, ya que es flexible y permite orientar los esfuerzos anuales de planeación y ejecución de la estrategia en cuanto a integrar los principios del Pacto, los cuales reflejan una adecuada gestión en RSE.

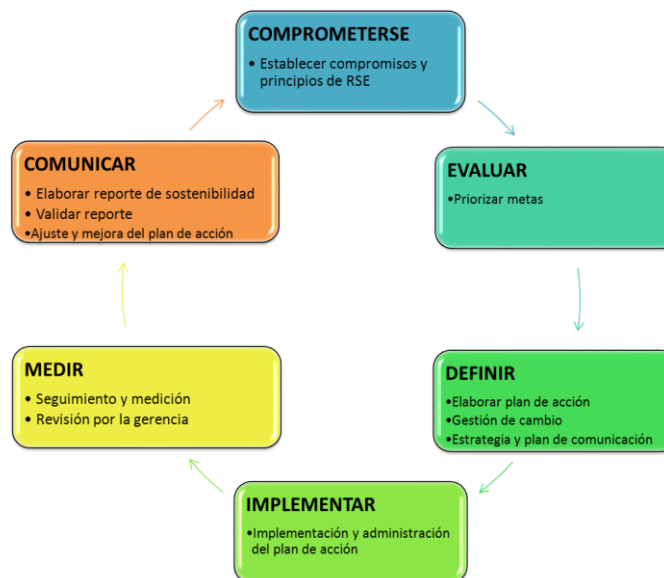
Además, que se tendrá como propósito mejorar la calidad de vida del talento humano, garantizando la sostenibilidad laboral a través del mejor desempeño organizacional, elevando el grado de satisfacción de los integrantes de la empresa en un buen clima laboral, en el cual halla planes de capacitación de acuerdo al desarrollo personal y participación. Con el fin de lograr que Comercializadora Marden Ltda. sea reconocida como una empresa hacedora de RSE, aumentando su posicionamiento y liderazgo en el mercado por medio del mejor hacer de cada uno de sus integrantes para contribuir altamente en la calidad de sus productos.

Cabe anotar que el alcance de la asesoría está centrado en el diseño del modelo, razón por la cual los hallazgos, materiales y análisis derivados de las fuentes de información tanto secundarias como primarias están enlazados en las primeras tres etapas del modelo propuesta. A partir del proceso de implementación, se dejan expresadas las recomendaciones básicas para que la compañía desde sus recursos y autonomía traduzca el modelo diseñado en prácticas socialmente responsables.

---

<sup>71</sup> PACTO MUNDIAL; “Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas”; [http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC\\_Management\\_Model\\_ES.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC_Management_Model_ES.pdf)

## 7.2.1 Componentes del Modelo y Etapas:



Fuente: Elaboración de las Autoras

**Figura 1.10: Componentes del Modelo y Etapas.**

**7.2.1.1 Comprometerse:** Los líderes se comprometen a alinear los principios de la RSE con sus estrategias y operaciones, comunicando públicamente su compromiso con los grupos de interés y convirtiendo los principios de RSE en parte de la estrategia, cultura y operaciones cotidianas de la empresa, con una supervisión proporcionada por estructuras de gobierno transparentes. El equipo de líderes de la empresa, ejecutivos de primer nivel, el Consejo de Administración, y los jefes de las unidades de negocio y funciones corporativas, se compromete a adoptar y promover la sustentabilidad dentro de su industria y comunidades. La compañía promueve su compromiso comunicándoselo a accionistas y grupos de interés. Para el caso de la empresa asesorada se convino la participación de un grupo (comité) líder que participó en el proceso de evaluación. A partir de este, se impulsará el compromiso de la compañía en los procesos de RSE.

**7.2.1.1.1 Establecer compromisos y principios de RSE:** Se trata de ayudar a que la empresa se haga coherente con los principios de RSE y el direccionamiento estratégico como ruta de acción y de reafirmar su compromiso con la gestión. En el siguiente cuadro se relacionan la coherencia entre la misión, visión y principios de RSE de la comercializadora. Cabe anotar que desde la propia misión de la compañía se puede identificar una promesa de bienestar a la comunidad y la generación de valor para los clientes, por medio de productos que buena calidad.

Cuadro 1: Coherencia entre Misión, Visión y Principios de RSE

PRINCIPIOS DE RSE	RESPONSABILIDAD	TRANSPARENCIA	DIÁLOGO	CONFIANZA	CALIDAD
<b>MISIÓN</b>					
Contribuir a la educación de la comunidad y a la productividad de clientes empresariales, mediante el suministro de herramientas de calidad.	Se contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores a fin de garantizar el aumento de la productividad y poder así aumentar la rentabilidad de la empresa.	Satisfacer al cliente en sus necesidades con todos sus reglamentos legales, de calidad y buena atención.	Se tiene en cuenta la necesidad del cliente, solucionando siempre sus demandas a fin de garantizarle el mejor servicio.	Se cuenta con talento humano cualificado, eficiente y capaz de darle seguridad al cliente.	Comprometida con la calidad de sus productos y servicios ofrecidos, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente y ayudas al crecimiento profesional y personal de los empleados.
<b>VISIÓN</b>					
Consolidar a Marden como empresa líder regional y gran actor nacional, en la producción y distribución de productos escolares, de oficina y tecnología.	Compromiso y entrega al momento de ofrecer los productos y/o servicios que permita darse a conocer en el mercado nacional.	Posicionarse dentro del mercado nacional con acciones honestas, limpias y la empresa siempre pendiente de las sugerencias y recomendaciones del personal.	Se tienen en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los clientes con el fin de mejorar dentro de los procesos para garantizar un mayor grado de satisfacción de ellos.	Publicidad honesta y servicio calificado y garantizado para mantener y atraer clientes.	Para posicionarse dentro del mercado la empresa debe desarrollar procesos con calidad.

Fuente: Información Procesada por las Autoras

**7.2.1.2 Evaluar:** Evaluar riesgos, oportunidades e impactos en todas las áreas temáticas del Pacto Mundial, de forma continua, con el fin de desarrollar y refinar sus objetivos, estrategias y políticas.

Las organizaciones que definen su compromiso deberán comenzar por asegurarse de que entiendan lo que los principios de RSE significan para ella y su contexto operativo, a fin de desarrollar sus capacidades para evaluar riesgos y alinear los principios con el propósito de prestar especial atención a los detalles específicos de la cadena de valor.

La organización prioriza riesgos, identifica proactivamente oportunidades y calcula el impacto regularmente a nivel tanto de empresa como de producto en todas las áreas temáticas.

**7.2.1.2.1 Priorizar metas:** La priorización de metas en la RSE cumple con tres criterios, como lo son: la importancia de alcanzar los objetivos de la empresa, el responder a las expectativas de los stakeholders y alinear las prácticas de RSE con las prácticas del sector. Por lo que es fundamental seleccionar los temas más relevantes en los que la empresa se debe enfocar para así definir las acciones de mejora incluidos en el plan de acción.

Analizando los resultados obtenidos de la evaluación, se puede llevar a cabo la priorización con el propósito de estimar entre lo que se espera de la empresa (expectativas), cómo se gestionan (prácticas) y cómo se podrían gestionar (mejores prácticas).

Los resultados permiten identificar las oportunidades de mejora, evaluarlas de acuerdo a un análisis de factibilidad e impacto y así poder seleccionar los temas fundamentales en los que se enfocarán las acciones de mejora de la empresa.

En el siguiente cuadro se muestra los resultados para Marden de cara a la identificación de riesgos y oportunidades de mejorar en los asuntos de RSE.

Cuadro 2: Análisis de factibilidad e impacto

<b>VARIABLE</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ACCIONES A MEJORAR</b>	<b>PRIORIDAD</b>
La empresa posee un documento de ética o valores que aclara cuáles son los comportamientos que incentiva las relaciones personales y comerciales.	Claridad en el manejo de la empresa con principios claros y valores con el fin de tener una orientación estratégica y transparente gestión.	Costos por sanciones por riesgos éticos, como sobornos y extorsiones. Imposibilidad de operar	Realizar un documento participativo donde se pongan en manifiesto los valores y principios más relevantes para la organización, elegidos por diversos grupos de interés.	CORTO PLAZO
Se da a conocer dicho documento a todos sus empleados, clientes, proveedores, comunidad en general	Creación de confianza entre los diversos grupos de interés y mejorar la reputación	Pérdida de reputación, falta de confianza.	Crear una estrategia de comunicación donde se dé a conocer a los principales grupos de interés la declaración de valores y principios	
La empresa tiene mecanismos que evalúen y vigilen que ninguna situación o decisión de los altos directivos atente contra los derechos humanos de sus grupos de interés.	Mejora el clima laboral y el sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa y así reducir el riesgo de asumir sanciones, multas y demandas laborales.	Alto riesgo de demandas, sanciones y multas, impacto negativo en la reputación de la empresa	Elabora un manual de procedimientos que contenga las medidas que se deben llevar acabo en caso de que ocurra situaciones que atenten contra los derechos humanos.	
La empresa cuenta con una política que previene las prácticas de corrupción que pudieran presentarse, soborno o extorsión.	Mejora la imagen corporativa ante la sociedad, la confianza de los inversionistas y se prevé conflictos	Crecientes riesgos asociados a casos de corrupción. Pérdidas económicas, sanciones	Implementar en la organización los sistemas de integridad empresarial que blinde a la empresa de prácticas corruptas	LARGO PLAZO
La empresa tiene programas con la comunidad que habita en su área de influencia, permitiendo el avance del desarrollo local.	Estimula la formación de futuras relaciones valiosas con el entorno local, como el desarrollo de nuevas líneas de negocios de carácter inclusivo.	Posibilidad de conflictos frecuentes con las comunidades, que impidan la operación de la empresa.	Realizar un programa donde se identifiquen las comunidades influenciadas, sus temas relevantes y diseñar un esquema de acercamiento y de diálogo.	

<b>VARIABLE</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ACCIONES A MEJORAR</b>	<b>PRIORIDAD</b>
La empresa colabora con la mejora de infraestructuras y espacios públicos de su región que propicien condiciones dignas para todos	Fortalece el vínculo entre la empresa y la comunidad de igual forma impacta positivamente en la reputación de Marden.	Mantener y operar en espacios poco beneficiosos para la empresa.	Establecer un plan estratégico de participación con comunidades y organizaciones para gestionar proyectos de índole socioeconómico y ambiental.	LARGO PLAZO
La empresa fomenta la participación social, la veeduría y el control ciudadano, como formas democráticas de construir sociedad.	Se consigue una mayor conciencia sobre los problemas del país.	Inestabilidad institucional para la operación de la empresa	Fomentar buenas prácticas dentro de la empresa, lleva las campañas tales como las del voto responsable	CORTO PLAZO
La empresa financia, convoca o participa activamente en alianzas con otras entidades locales públicas y privadas para coayudar a las soluciones de problemas que afectan el bienestar comunitario	Impacta positivamente en la imagen pública de la compañía y estimula la formación de futuras relaciones valiosas con el entorno local.	Agudización de problemáticas sociales. Perdidas de recursos por proyectos ineficaces que no involucran a varios grupos interés. No se identifican riesgos potenciales a Marden.	Generar alianzas con organizaciones que aportan o realizan actividades en la comunidad, como una forma de unir esfuerzos	LARGO PLAZO
La empresa, conoce, comprende y evalúa los impactos de sus actividades sobre el medio ambiente.	Preservación del medio ambiente, disminución de pago de cuotas y tasas por contaminación.	Costos por pagos de multas y sanciones por contaminación ambiental. Exposición pública por contaminación del entorno.	Tener claridad respecto de todas las materias primas y recursos que se utilizan en la empresa y de todos aquellos productos residuales que salen de la empresa.	CORTO PLAZO
La empresa mitiga los impactos ambientales de su actividad, mediante el uso de materiales no contaminantes e implementa medidas que reduzcan la generación de residuos nocivos ambientalmente.	Reducción de la contaminación ambiental y se evitan costos asociados al post consumo de los productos vendidos.	Incremento de costos asociados a post consumo del producto como recolección de empaques, recipientes o material de desecho de difícil disposición final.	Incorporar tecnologías que permitan utilizar de forma más eficiente las materias primas y reducir la eliminación de residuos y buscar alternativas de materias primas más amigables ambientalmente.	LARGO PLAZO

<b>VARIABLE</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ACCIONES A MEJORAR</b>	<b>PRIORIDAD</b>
La empresa establece mecanismos para la reducción del consumo de agua y energía dentro de sus procesos operativos y de funcionamiento cotidiano.	Contribución a la protección del medio ambiente. Reducción del gasto energético (ahorro de costos).	Pago de gastos innecesarios o excesivos en energía.	Promover prácticas de ahorro de energía y de agua entre sus empleados.	CORTO PLAZO
La empresa brinda información clara y precisa al consumidor/cliente, sobre sus productos y servicios en mensajes publicitarios para evitar errores de comprensión y confusiones.	Impacta positivamente en la imagen pública de la empresa, mayor nivel de ventas, mayor estabilidad para la empresa, confianza de los clientes, fidelización del cliente.	Sanciones, demandas por parte de los clientes, pérdida de la reputación como empresa. Pérdida nivel de ventas	Generar mecanismos de regulación interno respecto a la publicidad de la empresa; donde se manifieste que el contenido de la publicidad debe ser claro, sencillo y fácil de comprender.	CORTO PLAZO
La empresa divulga los riesgos que sus productos/servicios pueden causar a la salud o a la seguridad de sus consumidores / clientes.	Reducción de las probabilidades de sanciones y demandas, así como de problemas legales.	Pérdida de reputación, sanciones por incumplimientos a la ley, escenarios poco favorables para la empresa	Diseñar campañas sobre el buen uso de los bienes y/o servicios producidos. De igual forma advertir que este uso puede generar daños a la salud o seguridad del cliente.	CORTO PLAZO
La empresa evita incluir en su material publicitario contenido que pueda incomodar o faltarle el respeto a grupos humanos específicos.	Respeto y valoración a diversos grupos humanos, mejora de la reputación, simpatía de sus clientes, reducción de riesgos que se pueden materializar en sanciones o demandas, altos costos por litigios	Posibles problemas penales por violación a los derechos de dichos grupos humanos, pérdida de reputación, sanciones.	Elaborar un código o conjunto de directrices relacionadas con la ética publicitaria.	LARGO PLAZO
La empresa tiene estrategias de comunicación para proveer información pertinente y oportuna a sus grupos de interés sobre los procesos que le atañen.	Mayor estabilidad para la empresa y confianza de los agentes relacionados con la empresa.	Falta de transparencia que origina desconfianza entre los actores que rodean a la empresa.	Crear una estrategia global de comunicación donde se establezca que se quiere comunicar, a quienes se les va a comunicar, como se va a hacer y con qué frecuencia.	LARGO PLAZO



<b>VARIABLE</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ACCIONES A MEJORAR</b>	<b>PRIORIDAD</b>
La empresa posee un sistema de atención al cliente que permita registrar sus inquietudes y darle rápida respuesta a sus demandas, mejorar la calidad de sus productos o prestar mejores servicios.	Mayor nivel de calidad en los procesos productivos, mayor nivel de ventas, ventaja competitiva, mayor garantía y confianza de los consumidores con la empresa y fidelización del cliente	Pérdida de clientes antiguos, pérdida de la reputación, imposibilidad de acceder a nuevos clientes y mercados, baja rentabilidad.	Implementar un SAC donde se registren las inquietudes de los clientes y se puedan generar mejoras en la calidad de bienes o servicios producidos	LARGO PLAZO
La empresa se preocupa en ofrecer a sus colaboradores un ambiente físico agradable, seguro y saludable, e incentiva hábitos higiénicos y prácticas de buena salud.	Sentido de pertenencia y mejoramiento de la productividad. Reduce el ausentismo y la rotación	Alta probabilidad de accidentes laborales, costos por ausentismos, sanciones, multas, demandas, indemnizaciones entre otros	Mantener en óptimas condiciones el ambiente de trabajo de acuerdo con las normas establecidas para ello.	CORTO PLAZO
La empresa cuenta con incentivos adicionales, planes y/o programas para sus colaboradores.	Mejora de la productividad laboral, al igual un mejor clima en la empresa. Empleados más leales a la empresa. Alta retención de talentos y mano de obra calificada en la empresa.	Alta rotación de empleados, poca lealtad del empleado con la empresa, bajo nivel de clima laboral.	Crear planes y/o programas encaminados a otorgar incentivos adicionales a los de ley a los colaboradores.	LARGO PLAZO
La empresa apoya o subsidia programas de cualificación profesional de sus colaboradores, para superar dificultades o adquirir nuevas habilidades y conocimientos para la mejora del desempeño en tareas específicas de sus colaboradores.	Promueve que los empleados desarrollen competencias y habilidades como el liderazgo, la iniciativa propia y la creatividad en el trabajo y mejoren el rendimiento de los colaboradores en su puesto de trabajo.	Costo de oportunidad por tener procesos más ineficientes. Menor productividad.	Desarrollar un programa continuo de capacitaciones con el fin de nivelar, reforzar y superar habilidades que propendan por el mejoramiento en el desempeño en el puesto de trabajo y en los procesos de la organización.	

<b>VARIABLE</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ACCIONES A MEJORAR</b>	<b>PRIORIDAD</b>
La empresa concede incentivos y facilita condiciones a los colaboradores que están cursando programas académicos.	Mejor Clima laboral, mayor lealtad y compromiso por parte de los colaboradores, mayor productividad.	Mal clima laboral, poco sentido de pertenencia del empleado con la empresa.	Crear un programa global e incentivos para colaboradores que estén cursando programas académicos y los que quieran hacerlo en un futuro.	LARGO PLAZO
La empresa facilita la flexibilización de horarios para conciliar el desarrollo de la vida laboral y familiar de sus colaboradores, cuando las situaciones lo precisan.	Mayor nivel de satisfacción del personal empleado, reducción del estrés, mayor productividad, mejora del clima laboral, mayor puntualidad al puesto de trabajo	Altas tasas de ausentismo por problemas en el hogar, menor sentido de pertenencia, baja productividad, costos por el ausentismo.	Crear un esquema de horarios que permita a los colaboradores conciliar su vida familiar con la laboral.	CORTO PLAZO
La empresa respeta el derecho a la libre asociación de sus colaboradores para velar por sus intereses laborales, reconociendo los convenios laborales suscritos para el sector y facilitando condiciones para ello.	Mejora del clima laboral, más compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados, creación de lazos de confianza empleado-empresa.	Posibilidad de conflictos, acciones violentas, demandas, cierre de mercados, multas, sanciones, mala reputación de la empresa	Elaborar una política de relación con los sindicatos, que establezca claramente la función tanto del sindicato como de la gerencia, los procedimientos de diálogo que tendrán y la forma en que sintetizarán los acuerdos logrados.	
Para contratar a un proveedor, además de exigir una buena propuesta comercial, la empresa evalúa si este mantiene prácticas de responsabilidad social.	Permite alinear la estrategia de RSE con sus proveedores, propiciando un mejor entorno en su cadena de valor en materia de calidad, medio ambiente y salud ocupacional y seguridad industrial.	Una cadena de valor desarticulada, con falencias en temas claves como medio ambiente y salud ocupacional y seguridad industrial.	Fomentar y exigir que se integre estas prácticas de RSE de forma equitativa a lo largo de toda la cadena productiva.	LARGO PLAZO

<b>VARIABLE</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ACCIONES A MEJORAR</b>	<b>PRIORIDAD</b>
La empresa posee un reglamento al respecto de su relación con proveedores y lo ha divulgado ampliamente entre los interesados.	Mejora la transparencia en la cadena de valor, manteniendo proveedores valiosos y manteniendo buenas relaciones precio / calidad.	Problemas y costo asociados a la corrupción y pérdida de proveedores valiosos.	Elaborar un reglamento de proveedores, en la que se estipule claramente las formas de relación los deberes y derechos de cada una de las partes, personas a cargo y las prácticas que promueven el desarrollo de los proveedores.	CORTO PLAZO
La empresa contribuye regularmente con recursos humanos, técnicos o financieros para la realización de proyectos específicos ejecutados por entidades gubernamentales.	Impacta positivamente en la reputación de la empresa, incrementa la provisión de voluntarios, consigue una mayor concienciación hacia colectivos con problemas.	Mantener y operar en espacios poco beneficiosos para la empresa. Costos por seguridad más altos.	Establecer un plan estratégico de participación con comunidades y organizaciones de base para gestionar proyectos de índole socioeconómico y ambiental, donde incluya el aporte de recursos financieros, humanos, entre otros.	LARGO PLAZO

Fuente: Información Procesada por las Autoras

**7.2.1.3 Definir:** Es definir los objetivos, estrategias y políticas, de acuerdo a su evaluación de riesgos, oportunidades e impactos, que la empresa desarrolla y plantear los objetivos e indicadores específicos para crear un plan de trabajo.

Con base en los pasos anteriores, la empresa ha establecido objetivos y prioridades para abordar riesgos, buscar oportunidades, reducir y mitigar los impactos negativos y mejorar los positivos. Estos objetivos son metas cualitativas y cuantitativas los cuales se deben cumplir en un margen de tiempo, ya sea corto o largo e impulsar los esfuerzos de integración de sustentabilidad.

Para alcanzar los objetivos planteados se requiere desarrollar estrategias adecuadas y de alto impacto de acuerdo a la evaluación y es allí donde se elabora un plan de trabajo para llevar a cabo la estrategia, identificando propietarios, objetivos parciales claves, inversiones requeridas y acciones claves a lograr y la forma de cómo se medirán los avances.

**7.2.1.3.1 Elaborar plan de acción:** La formulación del plan de acción se apoya en la revisión y evaluación que se realizó para determinar verdaderamente la gestión de la empresa según los criterios y políticas de RSE, planteados por las diferentes normas. De tal manera, que se revisó las debilidades de la empresa en cada uno de los atributos y áreas y se trabajó en los más críticos para poder realizar una propuesta a fin de que sea implementado y así obtener un mejor rendimiento y calidad de la empresa y los empleados.

La elaboración de éste debe ser siempre transparente y ser comunicado a los stakeholders, los cuales deben ser involucrados y comprometidos con la empresa para realizar las actividades que tiene relación con la RSE, por lo que el plan de acción se deberá desarrollar dentro de una metodología pertinente que contribuya a la optimización de los recursos económicos.

A continuación se presenta el plan de acción que se sugiere a la Comercializadora Marden Ltda. para implementar prácticas de RSE que permitan desarrollar el modelo que se planteó:

**Objetivo General: Construir la estrategia de negocio frente a la RSE con enfoque a los stakeholders y proponer la red de RSE**

- **Objetivo 1:** Contribuir al desarrollo de una base para formular diferentes propuestas y proyectos de intervención.
  - ✓ **Programa 1:** Estructura organizacional con relación a los procesos internos:
    - a. Estructurar un programa que evalúe, vigile y se preocupe por el cumplimiento de los derechos humanos.
    - b. Diseñar un programa que permita conocer el impacto social que genera la empresa en la comunidad.
    - c. Crear un programa para evaluar los impactos de las actividades de la empresa sobre el medio ambiente.
    - d. Realizar un programa para el manejo del servicio post venta.
    - e. Formalizar un programa que permita garantizar el respeto al principio de No discriminación.
    - f. Crear un comité de ética y Transparencia.
    - g. Construir la red de RSE.
- **Objetivo 2:** Establecimiento de proyectos:
  - ✓ **Programa 1:** Presentar un plan de acción:

Cuadro 3: Plan de Acción para la Comercializadora Marden Ltda.

ACCIÓN GENERAL	ACCIÓN CONCRETA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	OBJETIVO DE RSE	CUMPLIDO
<b>DIRECCIÓN Y GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Crear de documento de ética y valores, que fije pautas propias de relaciones internas y externas.	Dirección Administrativa		Tiempo del Personal - Papelería	Colaboradores Informados / Total Colaboradores	100%	Mantener reglas claras en el marco de un código de buen gobierno corporativo.	
	Dar a conocer el documento de ética y valores a toda la organización, clientes, proveedores y comunidad.	Recursos Humanos		Tiempo del Personal – Papelería - \$	No. de Ejemplares Presupuestados / No. de Ejemplares Impresos / No. de Ejemplares Entregados	90%		
<b>COMUNIDAD</b>	Ejecutar alianzas con el sector público para desarrollar programas de voluntariado en beneficio de la comunidad	Dirección Administrativa		Tiempo del Personal – Papelería - \$	No. de Alianzas Realizadas / Total Alianzas Proyectadas	50%	Ser reconocidos en la comunidad como compañía gestora cívica, social y cultural	
	Realizar eventos que permitan apoyar las diferentes manifestaciones culturales, artísticas y educativas en la ciudad.			Tiempo del Personal – Papelería - \$	Actividades Ejecutadas / Actividades Propuestas	100%		

ACCIÓN GENERAL	ACCIÓN CONCRETA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	OBJETIVO DE RSE	CUMPLIDO
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Implementar acciones encaminadas a la reducción de consumo de energía y agua (2%) y papel (5%)	Dirección Administrativa		Tiempo del Personal – Papelería - \$	Consumo Año Anterior-Consumo Año Actual / Consumo Año Actual	100%	Crear una cultura de conservación del Medio Ambiente, es su cliente interno y externo	
	Incluir en la Planeación Estratégica anual, al menos un programa orientado a la conservación del medio ambiente.			Tiempo del Personal – Papelería - \$	No. Campañas Ejecutadas / No. Campañas Propuestas	100%		
	Desarrollar campañas de educación ambiental con la comunidad.			Tiempo del Personal – Papelería - \$	Campañas Ejecutadas / Campañas Institucionalizadas	100%		
	Implementar un programa de manejo de residuos y de reciclaje al interior de la organización.			Tiempo del Personal – Papelería	Programas Ejecutados / Programas Propuestos	100%		

ACCIÓN GENERAL	ACCIÓN CONCRETA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	OBJETIVO DE RSE	CUMPLIDO
<b>CLIENTES</b>	Brindar capacitación al personal interno y externo para enseñarles a tomar medidas preventivas y correctivas en daños potenciales de los productos.	Dirección Administrativa		Tiempo del Personal – Papelería - \$	No. de Capacitaciones Realizadas / No. de Capacitaciones Propuestas	100%	Manejar continuamente la eficiencia de los sistemas de gestión para con los clientes en los productos y servicios.	
	Crear canales de comunicación interna y externa alineados con los valores y principios de la empresa.			Tiempo del Personal – Papelería - \$	No. de Canales Ejecutados / Total Canales Proyectos	90%		
	Realizar campañas libre de engaño e interpretación errónea por parte de los consumidores			Tiempo del Personal – Papelería - \$	No. de Campañas Engañosas / Total Campañas Publicitarias	100%		
	Realizar encuestas de satisfacción del cliente dos o tres veces en el año, buscando mantenerla por encima del 90%			Tiempo del Personal – Papelería - \$	Clientes Satisfechos / Clientes No Satisfechos	90%		



ACCIÓN GENERAL	ACCIÓN CONCRETA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	OBJETIVO DE RSE	CUMPLIDO
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Constituir un programa para mejorar la calidad de vida de los colaboradores con capacitaciones, conferencias y recreación familiar.	Dirección Administrativa		Tiempo del Personal - Papelería	Colaboradores Informados / Total Colaboradores	100%	Brindar un ambiente de trabajo agradable, con oportunidades de desarrollo profesional y personal de los empleados.	
	Elaborar un programa orientado al bienestar de la familia de nuestros colaboradores.			Tiempo del Personal – Papelería - \$	No. de Familias Participantes / Programas Existentes	100%		
	Estructurar una guía que direcciona y registre las intervenciones de la compañía en el desarrollo personal y profesional de sus empleados.			Tiempo del Personal - Papelería	Colaboradores Informados / Total Colaboradores	100%		
<b>PROVEEDORES Y RELACIONES COMERCIALES</b>	Orientar el proceso de compras a fijar pautas de RSE para proveedores	Área Financiera		Tiempo del Personal - Papelería	Proveedores Cumplen Requisito de RSE / Total de Proveedores	70%	Fomentar prácticas de RSE en proveedores y contratistas	
<b>GOBIERNO</b>	Crear una serie de proyectos responsables en pro de la comunidad que se actúa.	Dirección Administrativa		Tiempo del Personal – Papelería - \$	No. de Proyectos Ejecutados / No. de Proyectos Propuestos	50%		

Fuente: Información Procesada por las Autoras

**7.2.1.3.2 Gestión de cambio:** La alta dirección debe ejercer un liderazgo que no sólo esté enfocada en la implementación, mantenimiento y revisión de la gestión de RSE, sino también debe estimular el proceso de cambio cultural que ayude a los colaboradores a comprender la dimensión social del trabajo y la forma en que afecta a los stakeholders, promoviendo el ajuste entre las partes interesadas con los principios de la responsabilidad social. Por lo tanto es importante crear una cultura que genere un beneficio mutuo entre la organización y los objetivos personales, para así demostrar que sus conocimientos y capacidades son tenidos en cuenta para el desarrollo y éxito del modelo.

**7.2.1.3.3 Estrategia y plan de comunicación:** La organización debe comunicar a todos los niveles y funciones de la misma, la información que ella considera pertinente con relación al sistema de gestión y a las prácticas de responsabilidad social que pretende implementar. En cuanto a la comunicación externa, ésta se debe hacer de tal manera que proporcione información veraz y transparente a sus partes interesadas. Para ello la organización puede utilizar diferentes medios como por ejemplo: la declaración y difusión de su planeación estratégica, o la publicación de documentos marco, como reportes de sostenibilidad, adhesión a principios internacionales de RSE, videos de sus gestiones en calidad o salud ocupacional, etc.

La revisión de los procesos de comunicación en las diferentes etapas del modelo de RSE, permiten una retroalimentación para así determinar las prácticas, acciones y resultados obtenidos en relación con las diferentes dimensiones de RSE de la empresa.

**7.2.1.4 Implementar:** Implementar las estrategias y políticas dentro de la compañía y en su cadena de valor. La empresa ajusta los procesos existentes y desarrolla nuevos para ejecutar su estrategia en toda la organización. En consecuencia, alinea mejor sus operaciones diarias con sus objetivos y estrategias, evaluando la capacidad de cada proceso clave a fin de garantizar el cumplimiento de la planeación estratégica, enfrentando los procesos de cambio organizacionales a lo que siguen la decisión de tener unas prácticas coherentes de RSE.

Teniendo en cuenta el plan de acción aprobado por la alta dirección, el proceso de implementación de la RSE se basa en desarrollar estrategias y acciones de mediano plazo, las cuales puedan irse mejorando con los procesos de seguimiento y evaluaciones. Además, se debe involucrar y otorgar poder a líderes,

empleados y socios quienes deben saber de primera mano los objetivos y estrategias.

**7.2.1.4.1 Implementación y administración del plan de acción:** La organización debe tener en cuenta que sus estructuras organizacionales deben estar acordes con sus nuevos planteamientos de RSE, y así generar cambios implicados en el cumplimiento de los objetivos de la RSE. De tal manera que se debe tener presente que es importante:

- El compromiso y participación de la alta dirección de la empresa, incluyendo dueños y directivos.
- Las competencias necesarias para asumir y gestionar la responsabilidad social en todos los niveles de la organización
- Estructuras y procedimientos organizacionales necesarios para implementar las políticas y prioridades de responsabilidad social en todas las organizaciones.

Lo anterior ayuda a tomar decisiones de crear una estructura responsable de la gestión de la RSE o si no asignar a unas personas con poder, tiempo y recursos para facilitar los procesos de RSE.

**7.2.1.5 Medir:** Medir y monitorear el impacto y el progreso, con miras al cumplimiento de los objetivos. La organización ajusta sus sistemas para recolectar, analizar y monitorear los indicadores de desempeño que se plantearon en los pasos anteriores. Así como, el poder de interpretar sus impactos y el progreso es monitoreando frente a los objetivos y se deben realizar ajustes para mejorar el desempeño.

Por lo cual, se implementa un sistema para medir y reportar el desempeño que permita lograr sus objetivos de sustentabilidad empresarial, haciendo visible su mejoramiento a través de datos de desempeño para orientar decisiones e inversiones.

**7.2.1.5.1 Seguimiento y medición:** Es prioridad de cada sistema de gestión establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para seguir y medir las características principales de las operaciones de forma periódica. Además, de incorporar la RSE a los sistemas de gestión para medir y evaluar el enfoque social de forma integral y sistemática por personal altamente cualificado en cada uno de los sistemas de gestión como en los de RSE.

**7.2.1.5.2 Revisión por la gerencia:** Para una organización la cual este comprometida con el proceso de RSE, es fundamental revisar y controlar las actividades desarrolladas para el total cumplimiento del plan de acción.

Esta etapa evalúa y revisa los enfoques y procedimientos utilizados para el seguimiento y los análisis de los resultados del plan de acción. La revisión debe ser continua ya que se debe garantizar la puesta en marcha del plan y dar resultados efectivos, lo que conlleve a establecer y planificar si es necesario nuevas mejoras e implementaciones que den un mejor resultado.

**7.2.1.6 Comunicar:** La comunicación se concibe como un ciclo constante de dialogo y retroalimentación dentro de la organización. Comunicar el progreso y las estrategias, e involucrar a los grupos de interés para la mejora continua. La empresa documenta para los accionistas y otros grupos de interés sus impactos y progreso dirigidos a integrar los principios de la RSE, por consiguiente se debe elaborar un reporte que se centre en documentar su actual desempeño y actividades principales en sustentabilidad, para que con el tiempo se refuerce el enfoque incluyendo información sobre el progreso dirigido a implementar estrategias, declaraciones con visión a largo plazo sobre estrategias y objetivos. Además, es importante tener una revisión por parte de terceros, ya que una retroalimentación sobre el desempeño de la empresa permite obtener aportes sobre futuras orientaciones y prioridades.

**7.2.1.6.1 Elaborar reporte de sostenibilidad:** Se evalúan los resultados en materia de RSE que tienen relación con el desempeño económico, social y ambiental de la organización, siendo importante elaborar y comunicar el reporte de las acciones de RSE en términos financieros, sociales y ambientales.

Por consiguiente, una organización comprometida con este proceso debe elaborar y comunicar dicho reporte con las acciones de RSE, bien sea positivas o negativas que se han ejecutado en las diferentes áreas de la misma, ese informe o reporte de sostenibilidad debe contener información interna y externa, la cual se pueda divulgar a todos los stakeholders.

El Global Reporting Initiative<sup>72</sup> (GRI) formula una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, y a continuación se presentan los requisitos básicos que se sugieren a la Comercializadora Marden Ltda. para la realización de un informe de sostenibilidad:

- Nombre de la organización.
- Perfil de la organización.
- Principales marcas, productos y/o servicios.
- Estructura operativa de la organización.
- Localización de la sede principal de la organización.
- Mercados servidos.
- Número de empleados.
- Ventas netas.
- Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.
- Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.
- Tabla que indica la localización de los contenidos básicos en la memoria.
- La estructura de gobierno de la organización.
- Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.
- Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente.
- Principales asociaciones a las que pertenezca y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya.
- Relación de grupo de interés que la organización ha incluido.
- Enfoque de gestión e indicadores de desempeño.

---

<sup>72</sup> GRI, "¡Vamos a elaborar una memoria!, Plantilla de GRI para memorias de Nivel C", <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-Lets-Report-Template.pdf>

**7.2.1.6.2 Validar reporte:** La gerencia debe revisar la documentación elaborada, antes de darla a conocer a los stakeholders de la organización, pues se deben identificar las oportunidades de mejora y las necesidades de cambio tanto para las prácticas como en sus documentos estratégicos.

En la revisión es importante tener en cuenta:

- La evaluación del cumplimiento de los requisitos legales.
- Los resultados de la revisión interna del desempeño en RS, en el proceso por el cual alcanza sus objetivos y metas.
- La evaluación del cumplimiento con las iniciativas voluntarias a las cuales la organización se subscribe.
- Seguimiento de cualquier clase de acción derivada de una revisión previa, en este caso, el diagnóstico inicial.
- Se deben considerar los cambios en el contexto de la empresa, desde los asuntos sociales y ambientales que la determinan hasta los cambios en las regulaciones y las iniciativas emergentes.
- Decisiones para emprender acciones de mejoramiento.

**7.2.1.6.3 Ajuste y mejora del plan de acción:** De acuerdo al informe de sostenibilidad, se construyen planes de ajuste contando con el apoyo de la retroalimentación de los stakeholders, las cuales determina las nuevas prácticas ideales para fortalecer y mejorar la gestión de RSE, sobre las cuales se ajustarán los objetivos de la RSE. Es aquí donde se realizan las respectivas mejoras según los resultados obtenidos en la revisión, mostrando las tendencias positivas o el buen rendimiento sostenido y los negativos, a fin de que los nuevos objetivos sean adecuados y de fácil alcance, teniendo en referencia una ventaja competitiva, mayor eficiencia, reconocimiento organizacional, perdurabilidad y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

## 8. CONCLUSIONES

La RSE es una tendencia actual que han asumido las empresas como parte de su compromiso con la sociedad que los acoge, respondiendo a parámetros éticos y económicos, en los cuales ella reafirma confianza frente a los desarrollos que emprende. La importancia de RSE, en las empresas hoy en día, es permitirles diferenciarse unas de otras, entrando en un campo altamente competitivo, aportando al desarrollo socioeconómico más allá de lo que se contribuye con la generación de empleo y el pago de impuestos, buscando un bienestar social y una relación gana-gana posible, oportuna y necesaria para crecer. De ahí que la evolución de una empresa se da a partir de un desarrollo sostenible, generación de valor y buenas prácticas de RSE para perdurar en el tiempo, ya que las empresas son “ciudadanos responsables”, los cuales cuentan con derechos y deberes sociales básicos, éticos laborales y medio ambientales.

La Comercializadora Marden Ltda. no sea ajena a esta nueva tendencia y la aplicación de acciones socialmente responsables, por lo que después de analizar internamente a la empresa, se diseñó un modelo de RSE basado en relacionar las prácticas de la empresa con iniciativas socialmente responsables que permitiera ser vista como una inversión que ayude a tener una ventaja competitiva, fomentando la competitividad con un talento humano que cada día es más proactivo, basándose en el respeto, la ética y demás a fin de generar credibilidad social.

Con el diseño del modelo de RSE y el análisis realizados a la Comercializadora Marden Ltda. se realiza un gran aporte ya que se incentiva a la comunidad empresarial de la ciudad a impulsar la RSE como modelo de gestión. Por lo que al realizar esta asesoría se llega a las siguientes conclusiones:

- Con el diagnóstico y análisis interno realizado a la Comercializadora que tenía como propósito conocer lo que la alta dirección conocen ante las prácticas de RSE, se puede plantear que la empresa realiza actividades enmarcadas en el contexto de RSE que deben ser documentadas, ya que no genera daños ni perjuicios, sino por el contrario siempre opera en beneficio y desarrollo de la ciudad.

- La empresa cuenta con una amplia oportunidad de contribuir de forma positiva y relevante al desarrollo social, ambiental y económico sostenible de todos sus grupos de interés tanto internos como externos.
- Se desarrolló un cuadro de mando, el cual contiene 17 acciones que corresponden al plan de acción que podrá llevar la empresa si desea implementar prácticas de RSE, además para medir y controlar el cumplimiento de dichas acciones se diseñaron indicadores de gestión. Dicho plan de acción es una herramienta alineada con los objetivos de la organización, lo cual contribuye a generar valor a nivel interno y externo para que la empresa crezca a largo plazo manteniendo sus procesos y servicios bajo estándares éticos, respondiendo a las necesidades y expectativas de sus stakeholders.
- Se propone tener en cuenta la guía planteada por el GRI para generar el informe de sostenibilidad, con el cual se pretende divulgar a los stakeholders la gestión que se ha realizado en materia de RSE, mostrando los comportamientos y resultados al contribuir de forma positiva y relevante en el desarrollo social, económico y ambiental de la comunidad.

Al formular un modelo de RSE en la empresa Comercializadora Marden Ltda., se observa que es importante crear conciencia en los altos directivos y los jefes de áreas, ya que esas áreas deben ser dirigidas de manera responsable pues de dicha implementación depende el bienestar de los stakeholders y las buenas relaciones que tenga con ellos, pero todo ello depende de la visión y compromiso que asuma la organización para lograr ser socialmente responsable. Es así como el modelo no se implementó, debido a que la propuesta es de entregar al empresario el modelo con un plan de acción inicial de acuerdo al diagnóstico, el cual debe ser evaluado, aprobado y determinado del tiempo de inicio y aplicación de cada uno de los planes de acción. Por lo que se confirma una vez más que ser socialmente responsable no implica un cambio en las actividades normales de la organización, ni es necesario realizar grandes inversiones, sólo tener el compromiso de buscar el beneficio mutuo entre las partes.

Al diseñar este modelo bajo los parámetros del Pacto Global, queda demostrado que la RSE tiene como fin contribuir eficazmente a construir una sociedad más respetuosa y consiente de las obligaciones que se tienen tanto interna como externamente. Los altos directivos deben encargar a una persona o a varias el poder implementar o gestionar las prácticas de RSE, para identificar el



compromiso de cada trabajador interno, pues de ello dependerá que su participación en el proceso sea más fluida y poder contar con una retroalimentación de todo lo que se haga.

## 9. RECOMENDACIONES

La RSE es un tema en auge y las empresas deben incorporarlo dentro de sus procesos y ser parte de la estrategia de negocio, por lo que se recomienda que la Comercializadora Marden Ltda. conserve su preocupación y responsabilidad hacia su talento humano brindándoles respeto y dignidad para que ellos sientan un mayor grado de satisfacción y motivados a realizar un trabajo con mayor calidad y esfuerzo, valorando el comportamiento responsable de la organización.

Los altos directivos de la empresa deben involucrar la RSE de forma integrada con la política organizacional que tenga en cuenta tres conceptos claves: calidad, ambiente y seguridad, y salud ocupacional, éstos permiten introducir el concepto de RSE entre el personal de la organización, al momento de iniciar la capacitación de las tareas o actividades que se deben desarrollar a fin de implementar una política de RSE que garantice la sostenibilidad de la Comercializadora.

Además, se debe tener presente que dicha organización tiene como deber ejercer su tarea de forma ética y responsable, contribuyendo al bienestar de toda la comunidad tanto interna como externa: evitando contaminar el medio ambiente, ofreciendo productos y servicios legales, cuidando y respetando a los trabajadores, dando como resultando un mejoramiento en la región con el propósito de elevar el nivel de vida de la población. Es así como, el aumento de la productividad de la organización, no sólo contribuye al desarrollo de la región, sino también ayudara al mundo, puesto que la Comercializadora Marden Ltda. actuará como una organización socialmente responsable.

Por consiguiente, la Comercializadora Marden Ltda. al ser una organización reconocida en la ciudad de Palmira, se ha convertido en una empresa influyente del sector económico, lo que ha demostrado que puede superar los diversos cambios y afrontar de forma positiva las condiciones del entorno aprovechando los recursos disponibles para desarrollar estrategias que permitan el mejoramiento continuo de la organización. Sin embargo, en la actualidad hace falta incluir prácticas de gestión que agreguen valor a todas las actividades o procesos, donde es importante demostrar por qué ser socialmente responsables, teniendo en cuenta que los directivos tienen un alto nivel de compromiso y que es primordial abordar los siguientes aspectos para que la organización siga en pro de su mejoramiento continuo:

- Evaluar el análisis realizado a cada dimensión de la empresa con la aplicación del modelo, con el fin de determinar y priorizar los planes de acción sugeridos dentro de la estrategia.
- Tener en cuenta los indicadores GRI que se proponen en el informe de sostenibilidad para facilitar la medición del modelo de RSE, puesto que este modelo necesita ser evaluado cualitativamente y cuantitativamente, para identificar el efecto logrado.
- Analizar la recolección de información de las áreas para facilitar la creación del informe de sostenibilidad de una manera concreta y real.
- Evaluar periódicamente a todos los colaboradores sobre las prácticas de RSE que implementa la empresa para lograr una cultura de gestión responsable.
- Capacitar a los colaboradores regularmente sobre temas medioambientales, de salud ocupacional y de convivencia laboral con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia.
- Crear un comité de RSE, para establecer niveles de responsabilidad, autoridad y competencias básicas en el modelo.

Finalmente, se recomienda aplicar el modelo planteado para la organización ya que permite adquirir una ventaja competitiva, demostrando que está sensibilizada y comprometida con el entorno social que está a su alrededor, buscando que las acciones planteadas generen satisfacción de las partes, es decir que se obtenga un factor gana-gana entre los involucrados. Es por ello que se sugiere el siguiente cronograma de actividades basado en el plan de acción:

		PLAN DE ACCION AÑO 2013											
ACCIÓN GENERAL	ACCIÓN CONCRETA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>DIRECCIÓN Y GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Crear de documento de etica y valores, que fije pautas propias de relaciones internas y externas.		X										
	Dar a conocer el documento de ética y valores a toda la organización, clientes, proveedores y comunidad			X									
<b>COMUNIDAD</b>	Ejecutar alianzas con el sector público para desarrollar programas de voluntariado en beneficio de la comunidad						X						
	Realizar eventos que permitan apoyar las diferentes manifestaciones culturales, artísticas y educativas en la ciudad.						X						
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Implementar acciones encaminadas a la reducción de consumo de energía y agua (2%) y papel (5%)		X										
	Incluir en la Planeación Estratégica anual, al menos un programa orientado a la conservación del medio ambiente.		X										
	Desarrollar campañas de educación ambiental con la comunidad.		X										
	Implementar un programa de manejo de residuos y de reciclaje al interior de la organización.		X										

		PLAN DE ACCION AÑO 2013											
ACCIÓN GENERAL	ACCIÓN CONCRETA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CLIENTES	Brindar capacitación al personal interno y externo para enseñarles a tomar medidas preventivas y correctivas en daños potenciales de los productos.							X					
	Crear canales de comunicación interna y externa alineados con los valores y principios de la empresa.			X									
	Realizar campañas libre de engaño e interpretación errónea por parte de los consumidores		X										
	Realizar encuestas de satisfacción del cliente dos o tres veces en el año, buscando mantenerla por encima del 90%						X						X
RECURSOS HUMANOS	Constituir un programa para mejorar la calidad de vida de los colaboradores con capacitaciones, conferencias y recreación familiar.						X						
	Elaborar un programa orientado al bienestar de la familia de nuestros colaboradores.						X						
	Estructurar una guía que direcciona y registre las intervenciones de la compañía en el desarrollo personal y profesional de sus empleados.			X									
PROVEEDORES Y RELACIONES COMERCIALES	Orientar el proceso de compras a fijar pautas de RSE para proveedores		X										
GOBIERNO	Crear una serie de proyectos responsables en pro de la comunidad que se actúa.				X								

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- ARROYO, G. y SUÁREZ, S. (2006) Responsabilidad Social Corporativa. Una mirada global. Santiago: Universidad Alberto Hurtado.
- CENTRO DE DIVULGACIÓN DEL CONOCIMIENTO ECONÓMICO PARA LA LIBERTAD; “Responsabilidad Social Instituto ETHOS: brújula para la RSE”; <http://cedice.org.ve/?p=1815>
- FERNÁNDEZ Gago, Roberto. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Capítulo 1. Universidad de León. España, 2005.
- FOMIN. Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas. <http://www.aliarse.org/documentos/BID%20PYMES%20RSE.pdf>
- GALLO, German Pablo. La Responsabilidad Social Empresarial: Hacia un modelo de gestión sostenible y responsable. Pág. 4. Córdoba, 2008. [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_as\\_fomenta\\_contribuir.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_fomenta_contribuir.pdf)
- GIBSON, J; IVANCEVICH, J. y DONELLY, J. (1983) Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso. México: Nueva Editorial Interamericana.
- GRI, “¡Vamos a elaborar una memoria!, Plantilla de GRI para memorias de Nivel C”, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-Lets-Report-Template.pdf>
- MARTÍNEZ, Horacio. El Marco Ético de la Responsabilidad Social Empresarial. Bogotá, 2005. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Pág. 31.
- MEJÍA Saldarriaga, Natalia y SEPULVEDA Úrsula, Alejandra María. La Responsabilidad Social de las Empresas. Pág. 137. Medellín, 2007. <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM26402007/01.Texto%20completo.pdf>

- MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª Edición. Limusa, 2009
- MODELOS DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA.  
<http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/02/modelos-de-gestion-de-responsabilidad.html>
- PACTO MUNDIAL; “Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas”;  
[http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC\\_Management\\_Model\\_ES.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC_Management_Model_ES.pdf)
- QUINTERO Garzón, Martha Lucia. Gestión Sostenible Integral: La Responsabilidad Social Empresarial en la integración de los sistemas de gestión. Pág. 99. Valencia, 2011.  
<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/14993/tesisUPV3755.pdf?sequence=1>
- RED PACTO GLOBAL COLOMBIA; “¿Qué es el Pacto Global?; <http://www.pactoglobal-colombia.org/quees.html>
- ROBBINS, S. (1998) Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall. Pág. 25.
- SANIN Pombo, Sheila y RENDONDO Fajardo, Javier. “Aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el proyecto de infraestructura vial concesión Santa Marta Paraguachón con respecto a los stakeholders comunitarios”. Pág 27. Barranquilla. 2008
- SULBARÁN, J. (1995) El concepto de responsabilidad social de la empresa. En Economía, 1995. Vol.10. Pág. 225.
- VÁSQUEZ DÍAZ, Edin. Visión de la Responsabilidad Social Empresarial en las Universidades: Caso Panamá. Panamá, 2008. Pág. 5.  
[http://conesin.bligoo.com/media/users/3/185734/files/19079/INVESTIGACION\\_SOBRE\\_RSU.pdf](http://conesin.bligoo.com/media/users/3/185734/files/19079/INVESTIGACION_SOBRE_RSU.pdf).

- VERGARA, María Paula y VICARÍA, Laura. Ser o Aparentar la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial. Pág. 45. Bogotá, 2009.  
[http://conesin.bligoo.com/media/users/3/185734/files/19079/INVESTIGACION\\_SOBRE\\_RSU.pdf](http://conesin.bligoo.com/media/users/3/185734/files/19079/INVESTIGACION_SOBRE_RSU.pdf)



## **ANEXOS**

**ANEXO 1.**

**CARTA DE COMPROMISO**

Palmira, Octubre de 2012

A todos los directivos, empleados e interesados

Asunto: Inicio de un proceso de adopción de mejores prácticas de responsabilidad social en la empresa

De mi consideración:

A través de la presente, es grato comunicarles que dentro de la empresa se ha iniciado un proceso de mejora de nuestras prácticas de gestión a fin de conocer y controlar los impactos económicos, sociales y ambientales que genera nuestras actividades sobre las personas con las que nos relacionamos y sobre nuestro entorno. Con ello se pretende garantizar la sostenibilidad, equilibrio, a largo plazo de la empresa, satisfaciendo a nuestros clientes y contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

Dicho proceso requiere que seamos conscientes de que nuestras actividades productivas y comerciales generan un impacto sobre los individuos y colectivos con los que nos relacionamos, sean estos propietarios, accionistas, proveedores de capital, empleados, sindicatos, proveedores, clientes, administraciones públicas, o miembros de la comunidad, y sobre el medio ambiente. Por ende, la responsabilidad de la Comercializadora Marden Ltda., como empresa es asegurar que este impacto sea positivo o, al menos, que sea lo menos negativo posible.

De ahí que se requiere su colaboración para que este compromiso se plasme en nuestras políticas, procedimientos y en nuestras prácticas cotidianas.

Próximamente designaremos a una persona responsable de RSE, cuya misión será mantenerles informados de los avances que se vayan produciendo y apoyarles a lo largo de este proceso.

Cordialmente

Nombre representante empresa

Cargo

Nombre empresa

**ANEXO 2.**  
**SENSIBILIZACIÓN**



## Responsabilidad Social Empresarial

Angélica Penicón Ceballos  
Diana Alexandra Silva Amaya

“Convencer a los empresarios que ser socialmente responsables sí es rentable, por una parte, creando conciencia que al asumir la responsabilidad social y actuar éticamente, lleva también a generar una reputación se consigue que los mejores clientes, los más seguros, vayan a esa reputación. También, que los mejores proveedores estén de acuerdo con proveer a esa empresa, dándose cuenta de que si pueden trabajar con ella. Además, los que tienen dinero para invertir, lo hacen en empresas que tienen buena reputación y generan confianza.”

Adela Cortina

## ¿Que es RSE?

Es una forma de hacer negocios que produce beneficios sociales, ambientales y económicos en las comunidades donde se desenvuelven estos negocios. (Starbucks)



Starbucks: Es una cadena internacional de café fundada en Seattle, Washington. Es la compañía de café más grande del mundo, con aproximadamente 17.800 locales en 49 países

## ¿Que es RSE?

- Visión y filosofía empresarial, de acuerdo con la cual la empresa debe jugar un rol más allá de hacer utilidades y ganancias
- La conciencia de que lo que las empresas producen un impacto directo e indirecto dentro y fuera de la empresa.
- Una forma de asumir la dirección estratégica de la empresa.
- Un planteamiento integral para el manejo de la organización.
- Una acción permanente articulada a la dinámica interna de la empresa y que supera la simple filantropía.

En la inclusión de mejores prácticas, en conjunto, dentro de la empresa:



## ¿Qué no es RSE?

- No debe ser un gasto, sino una inversión
- No sólo es dinero.
- No sólo es constituir una fundación.
- No es una acción esporádica, puntual o exclusivamente filantrópica.
- No es caridad, patrocinio, voluntariado o lavado de imagen o reputación.
- No es Mercadeo Social, ni sólo Inversión Social.

FILANTROPIA	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIL
Compromiso del Gobierno, Presidentes o Representantes de Asuntos Comunitarios	Compromiso Institucional y/o Colectivo.
Apoyo económico de acuerdo a estudios financieros sociales	Apoyo permanente, obedeciendo a una política.
Intervenciones sociales discontinuas	Acciones planificadas, medidas y potenciando acciones y esfuerzos.
Trabajo aislado puntual	Bases de sistemas y funcionamiento del trabajo cotidiano.
Ofrecido como gesto de la empresa y medido de sus fines.	Una inversión social en el medio y largo plazo.
Enfoque paternalista y dependiente frente a las comunidades.	Enfoque de empoderamiento y sostenibilidad.



### Gobierno Corporativo

Es un conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de las empresas, como son los accionistas, el consejo de administración, el comité de gobierno, y la alta dirección. Un buen gobierno corporativo permite las incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, y maximizar la creación de valor y el uso eficiente de los recursos.

### Objetivos del gobierno corporativo

- Proteger los derechos de los accionistas.
- Asegurar que haya una regulación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa.
- Asegurar el buen manejo y administración de las sociedades.
- Crear con los accionistas mecanismos de control a todos los niveles de la empresa.
- Fomentar la confianza en los mercados financieros.
- Promover la transparencia.
- Buscar siempre la sostenibilidad de la empresa.

### Áreas de la RSE

**Gobierno Corporativo**  
La estructura de la organización incluye a los dueños de la empresa, accionistas, juntas directivas y comités que representan el nivel más alto de la empresa.

**Relaciones Públicas**  
Cubre a las empresas y sus relaciones con la comunidad.

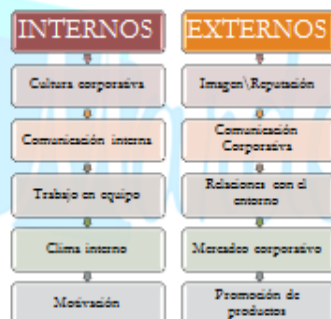
**Medio Ambiente**  
Incluye a las acciones relativas a la vida, el medio ambiente, incluyendo las actividades, la salud, el agua y el aire, así como la sostenibilidad del sistema.

**Comunidad**  
La comunidad incluye y tiene relación con la empresa, incluyendo las actividades, la salud, el agua y el aire, así como la sostenibilidad del sistema.

**Proveedores y Distribución**  
Se trata del conjunto de la cadena de suministro de la empresa, desde los proveedores hasta los distribuidores.

**Clientes y Ventas**  
Se trata de la relación de la empresa con sus clientes y consumidores.

## Efectos de la RSE en la empresa



## Beneficios de la RSE

### Recursos Humanos

- Optimiza las competencias laborales.
- Reduce el ausentismo laboral.
- Eleva la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
- Disminuye la rotación del personal.
- Reduce el estrés.
- Motiva a los trabajadores.
- Fortalece la cultura y el clima organizacional.
- Perfectiona la gestión de los factores externos que inciden en el desempeño empresarial.
- Reduce los costos en incrementa los ingresos.
- Mejora la eficiencia.
- Desarrolla liderazgos constructivos.

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
|                                   | Incentiva cambios cualitativos en las ofertas.                                      |
| Proveedores y Distribución        | Exige mejoras en la RSE de la competencia.  |
|                                   | Beneficia a otras partes interesadas.   |
|                                   | Impulsa hacia las buenas prácticas y hacia el aprendizaje de experiencias exitosas. |
|                                   | Genera una cultura de RSE en la sociedad.   |
| Ambiente                          | Reduce los niveles de contaminación de la empresa.                                  |
|                                   | Promueve una producción más limpia.   |
|                                   | Aminorar los impactos ambientales.  |
|                                   | Disminuye la intensidad en el consumo de recursos.                                  |
|                                   | Favorece el ambiente global se mantenga sostenible.                                 |
| Dirección y gobiernos corporativo | Permite producir bienes y servicios con un mayor valor agregado.                    |
|                                   | Mejora de reputación.   |
|                                   | Asegura la inversión.   |

### Bienes y Servicios

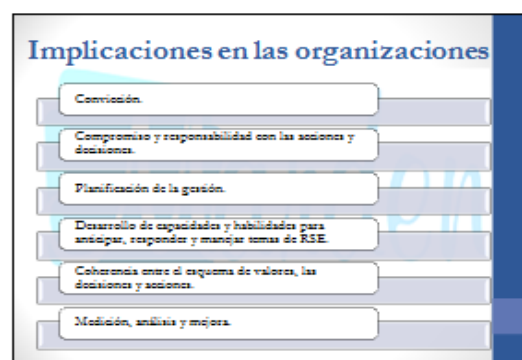
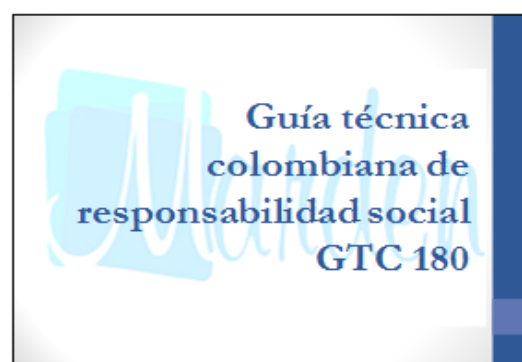
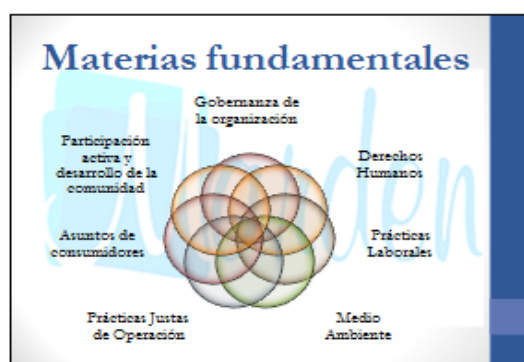
- Mejora la calidad de bienes y/o servicios.
- Satisface a los clientes.
- Genera lealtad y fidelidad de los clientes.
- Aumenta la demanda.
- Reduce riesgos de mercado.
- Incrementa la rentabilidad.
- Incentiva el desarrollo de nuevos productos.
- Educa a los clientes.

### Comunidad

- Mejorar la comprensión del mercado en un espectro más amplio y complejo.
- Añade diferenciación a las marcas y productos.
- Promueve el desarrollo de la innovación.
- Genera ventajas competitivas.
- Reduce la burocracia estatal.
- Establece sistemas de red para resolver asuntos sociales.



ICONTEC





## Argumentos de la RSE

### A Favor

Identificación de problemas y  
formulación e implementación de  
soluciones responsables.

Contribución a la sociedad a través  
de la solución de problemas, según  
las ciencias financieras,  
tecnológicas, ambientales y  
humanas.

La RSE es necesaria para garantizar la  
viabilidad y sustentabilidad de las  
organizaciones.

Incrementa el poder de la  
organización en segmentos sociales  
a través de la participación en  
programas de alto impacto a la  
comunidad.

### En Contra

Daños a los intereses de su  
objetivo primordial.

Contribuye a aumentar la  
atención en funciones y  
otros gubernamentales como  
únicos responsables de los  
problemas que afectan la  
sociedad.

Hostilidad de las  
comunidades del entorno.

Donaciones públicas por parte  
de Organizaciones Sociales.

## Retos y futuro de RSE

Respetar la esencia económica de la empresa y a la vez fortalecer el  
potencial de desarrollo de la sociedad.

La empresa tienen q jugar un papel activo e importante en la solución de  
grandes problemas sociales: educación, empleo, vivienda, salud, etc.

En entornos difíciles, inseguros, conflictivos y con índices de pobreza e  
inequidades tan altos no puede ser viable tener empresas exitosas.

Alianzas entre el sector público, privado y sociedad civil para lograr la  
permanencia, sostenibilidad, impacto y visibilidad en los programas.



## Reflexión final

La RSE no es un fenómeno espontáneo o moda, sino que es un modelo de gestión fundamental que, mediante sus tres dimensiones, económicas, social y ambiental, fortalece la competitividad en el mercado e impulsa el desarrollo armónico justo y sostenible de la empresa en permanente diálogo y colaboración con sus grupos de interés.



Muchas Gracias

**ANEXO 3.**  
**DIAGNÓSTICO**



## Diagnóstico de RSE para la comercializadora Marden Ltda.

Este cuestionario indaga el estado actual de la empresa en el tema de Responsabilidad social empresarial, para su respectiva evaluación y mejoramiento.

El instrumento consta de preguntas cerradas, solicitando respuesta en una escala de 1 a 5, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo.

### Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo

1.	Su empresa posee un documento de ética o valores que aclare cuáles son los comportamientos que incentiva las relaciones personales y comerciales.	1	2	3	4	5
a.	Da a conocer este documentos a todos sus empleados/as, clientes, proveedores y comunidad.	1	2	3	4	5
b.	Dicho documento fija pautas propias de relaciones internas o externas.	1	2	3	4	5
2.	Aplican mecanismos en la empresa con el propósito de evaluar y vigilar que se respeten los derechos humanos de los trabajadores	1	2	3	4	5
3.	Tienen establecidos mecanismos para evaluar si las decisiones que toma la empresa impactan los derechos humanos de los trabajadores y partes interesadas	1	2	3	4	5
4.	Han establecido los medios en la empresa para la atención de los reclamos de violaciones los derechos humanos en la empresa	1	2	3	4	5
a.	Atienden los inconvenientes a fin de mejorar el cumplimiento y respeto de los derechos humanos de los trabajadores y de las partes interesadas	1	2	3	4	5
5.	Posee una política que prevenga los actos de corrupción y se capacita al personal contra la corrupción y el soborno	1	2	3	4	5
6.	Tiene mecanismos de revisión internos que identifican los actos de corrupción y soborno del personal de manera periódica	1	2	3	4	5
7.	Se adoptan las medidas necesarias para corregir los actos de corrupción identificados en las revisiones	1	2	3	4	5

## Comunidad

1.	Se preocupa por estar siempre en contacto con la comunidad, buscando minimizar los impactos negativos que sus actividades puedan ocasionar.	1	2	3	4	5

a.	Asume la responsabilidad por daños o impactos negativos ocasionados en la comunidad, producto de la actividad que realiza.	1	2	3	4	5

2.	Tiene prácticas de gestión que benefician el desarrollo local.	1	2	3	4	5

a.	Cuenta con programas de voluntariado corporativo.	1	2	3	4	5

b.	Ejecuta proyectos en alianza con el sector público.	1	2	3	4	5

3.	Busca participar en organizaciones que integran empresarios (entidades empresariales, asociaciones comerciales, foros regionales etc.)	1	2	3	4	5

4.	Les informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones públicas (opinando, por ejemplo, sobre el presupuesto participativo, las elecciones de consejos municipales, en consultas públicas etc.)	1	2	3	4	5

5.	Colabora con la mejora de los espacios públicos de su región (como escuelas, ambulatorios, plazas, áreas verdes etc.)	1	2	3	4	5

a.	Evalúa el impacto social de los proyectos y acciones sociales que apoya.	1	2	3	4	5

## Medioambiente

<b>1.</b>	Conoce, comprende y evalúa los impactos de sus actividades sobre el medio ambiente (como emisión de contaminantes, erosión del suelo, alto consumo de energía, de agua y de combustible etc), manteniendo informes para medirlos.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>a.</b>	Posee prácticas e iniciativas que permite gestionar los impactos ambientales de sus operaciones.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>b.</b>	Tiene políticas para la reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>2.</b>	Implementa en sus dependencias y en sus actividades acciones que busquen preservar el medio ambiente	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>a.</b>	Está al tanto de los adelantos en la tecnología en materia ambiental	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>b.</b>	Incorpora tecnologías que disminuyan su impacto en el medio ambiente.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>c.</b>	Identifica las áreas y procesos críticos en materia de impacto ambiental.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>3.</b>	Promueve la educación ambiental entre los empleados, familiares y comunidad.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>a.</b>	Ejecuta el tratamiento de residuos sólidos y líquidos para prevenir la contaminación	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>b.</b>	Desarrolla un programa de manejo de residuos y reciclaje	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>c.</b>	Se cuentan con la descripción de los impactos medioambientales de sus principales productos o servicios	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>d.</b>	Se aplican medidas correctivas al detectar alguna no conformidad en sus procesos críticos de impacto ambiental	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## Cientes

1.	Hace un diagnóstico e implementan soluciones de los daños potenciales de sus productos y servicios	1	2	3	4	5

a.	Capacita al personal interno y sus colaboradores externos para adoptar medidas preventivas y correctivas con agilidad y eficiencia	1	2	3	4	5

b.	Busca un continuo perfeccionamiento de sus productos y servicios, sustituyendo componentes, tecnologías y productos en la medida que surgen sustitutos eficientes, más seguros y que representen menor riesgo a la salud del consumidor	1	2	3	4	5

2.	Tiene una política de comunicación interna y externa alineada con los valores y principios de la empresa	1	2	3	4	5

a.	Posee una atención a sus clientes centrada en la información al consumidor y la solución de sus demandas individuales	1	2	3	4	5

b.	Se preocupa de que los directivos de la empresa estén involucrados directamente con los programas de atención al consumidor	1	2	3	4	5

3.	Tiene un canal formal de comunicación con sus consumidores/clientes, como caja de sugerencias o número de teléfono y correo electrónico de quien pueda atender.	1	2	3	4	5

a.	Respetar la privacidad de los datos de sus consumidores o usuarios.	1	2	3	4	5

b.	Tiene una política claramente establecida para preguntas, quejas y reclamaciones.	1	2	3	4	5

c.	La empresa analiza las dudas, sugerencias y reclamaciones y las utiliza como instrumento para perfeccionar su actividad.	1	2	3	4	5

4.	En su comunicación (contratos y mensajes publicitarios), no utiliza contenido engañoso o que induzca el consumidor/cliente a error de comprensión.	1	2	3	4	5
a.	Controla que su publicidad no perpetúe estereotipos de género, orientación sexual, religión o raza.	1	2	3	4	5
b.	Advierte explícitamente a los consumidores cuando los productos y/o servicios que ofrece son de uso restringido o representan riesgos para la salud.	1	2	3	4	5
c.	Señala en la publicidad de sus productos y/o servicios todas sus características.	1	2	3	4	5
d.	Tiene establecidas garantías para el mantenimiento y servicio post-venta.	1	2	3	4	5
e.	Mantiene la información sobre los precios, disponible para el público en general.	1	2	3	4	5
f.	Retira del mercado sus productos cuando presentan un peligro, un defecto o tienen información falsa.	1	2	3	4	5
5.	Las estrategias de marketing están enfocadas a obtener beneficios tanto para la empresa como para la sociedad	1	2	3	4	5
a.	Los directivos conocen las técnicas de venta que utiliza la organización	1	2	3	4	5
b.	Promueve valores a través de su política de marketing y comunicación («cuando beba no conduzca», «piensa positivo», «maneje con cuidado»)	1	2	3	4	5
c.	Realiza programas de capacitación sobre prácticas éticas de venta al personal de esa área	1	2	3	4	5
d.	Realiza evaluaciones periódicas del personal de venta para asegurar que no se utilizan tácticas de venta deshonestas	1	2	3	4	5
6.	Realiza encuestas de satisfacción entre sus consumidores y clientes para con base en los resultados poner en práctica mejoras en sus productos/servicios.	1	2	3	4	5
a.	Es reconocida en el sector por su buena imagen ética.	1	2	3	4	5
b.	El precio ofrecido para sus clientes es percibido como justo.	1	2	3	4	5

## Recursos Humanos

1.	Se preocupa en ofrecerles a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro, busca incentivar los cuidados con higiene y salud y está abierta a críticas y sugerencias relativas a esos aspectos	1	2	3	4	5

a.	La empresa les ofrece prestaciones adicionales a los empleados y a sus dependientes.	1	2	3	4	5
b.	Otorga a sus trabajadores/as beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley.	1	2	3	4	5
c.	Apoya el equilibrio entre el trabajo y la vida privada de sus trabajadores.	1	2	3	4	5

2.	Garantiza el respeto del principio de No Discriminación por razones de género, edad, raza, religión, discapacidad etc.	1	2	3	4	5

a.	Las dependencias de la empresa cuentan con recursos para facilitar el desplazamiento y la conveniencia de personas con discapacidad motora, auditiva o visual.	1	2	3	4	5
b.	Cuenta con igualdad de salarios para hombres y mujeres en un mismo cargo.	1	2	3	4	5
c.	Al contratar personal externo les brinda los mismos beneficios y condiciones laborales que a sus empleados.	1	2	3	4	5
d.	No tiene trabajo infantil en sus operaciones ni en las de su cadena de valor.	1	2	3	4	5

3.	Valora y estimula el desarrollo profesional de sus empleados	1	2	3	4	5

a.	Promueve el desarrollo personal mediante procesos de capacitación y perfeccionamiento continuo adecuado a las necesidades.	1	2	3	4	5
b.	Tiene programas que contribuyen al desarrollo profesional de sus trabajadores.	1	2	3	4	5



<b>4.</b>	Facilita el acceso a la información como forma de desarrollo personal y profesional de sus empleados	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>a.</b>	Cuenta con mecanismos de consulta sobre la gestión de la empresa, organigrama, así como sistemas y parámetros de evaluación del desempeño.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>b.</b>	Da a conocer por algún medio a sus empleados/as, su situación económica y financiera.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>5.</b>	Proporciona condiciones favorables y mecanismo para la libertad de asociación y la negociación colectiva de los trabajadores	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>a.</b>	Cuenta con los mecanismos para demostrar que los trabajadores tienen la libertad para formar y unirse al sindicato de su elección sin temor a ser intimidados o a sufrir represalias?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>b.</b>	Informa y negocia con los trabajadores la manera de mitigar los impactos negativos al realizar cambios que afecten el empleo.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## Proveedores

<b>1.</b>	Para contratar a un proveedor, además de exigir una buena propuesta comercial (con calidad, precio y plazo), la empresa evalúa si él mantiene prácticas de responsabilidad social	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>2.</b>	Ofrece información completa sobre las expectativas y requerimientos que deben cumplir sus contratistas y proveedores	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

3.	Cuenta con una política de trato equitativa con sus proveedores y contratistas.	1	2	3	4	5

4.	Fomenta el fortalecimiento de prácticas de RSE en sus proveedores y contratistas	1	2	3	4	5

### Gobierno

1.	La empresa contribuye regularmente con recursos humanos, técnicos o financieros para la realización de proyectos ejecutados por entidades gubernamentales para promover el desarrollo regional y local	1	2	3	4	5

2.	La empresa auspicia mejoras de infraestructuras y espacios públicos de su región (como escuelas, centros de salud ambulatorios, parques, áreas verdes, etc.) que propicien mejoras en la comunidad	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Angélica Pericón Ceballos  
Diana Alexandra Silva Amaya  
Estudiantes de Administración de Empresas  
Universidad del Valle Sede Palmira